



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Sopimusriskienhallinta Corbel Oy:ssä

[Kivelä, Jonna](#)

Laurea ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Sopimusriskienhallinta Corbel Oy:ssä

Jonna Kivelä
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2011

Kivelä, Jonna

Sopimusriskienhallinta Corbel Oy:ssä

Vuosi 2011 Sivumäärä 64

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaiset riskit voivat kohdata Corbel Oy:tä yrityksen sopimustoiminnassa. Riskien tunnistamisen avulla oli tavoitteena luoda näkökulmia riskien syntymiseen ja mahdollisiin metodeihin, joilla riskejä voitaisiin tulevaisuudessa hallita. Opinnäytetyössä esitetään kehitysehdotuksia sellaisiin tunnistettuihin riskeihin, jotka koettiin kaikkein tärkeimmiksi Corbel Oy:n toiminnassa juuri tämän hetkessä toimintaympäristössä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli myös toimia oppaana keskeisimpiin riskienhallinnan teoreettisiin osa-alueisiin.

Opinnäytetyön tutkimustehtävänä oli selvittää sellaiset riskit, joilla voi olla vaikutus Corbel Oy:n sopimustoimintaan. Yhdessä yrityksen kanssa päätettiin, että parhaimmat tulokset voitaisiin saavuttaa käyttämällä henkilöstöä tutkimustyön resurssina. Perustaa tutkimustyölle haettiin riskienhallinnan sekä metodikirjallisuuden parista. Opinnäytetyön viitekehykseen sisätty sekä riskienhallinnan yleistä teoriaa, sopimusriskeihin liittyvää teoriaa että riskienhallinnan inhimillisen näkökulman teoriaa. Osa-alueita käsitellään limittäin viitekehyksessä.

Henkilöstön tietotaidon hyödyntämiseksi päädyttiin käyttämään teemahaastattelua tutkimusmetodina. Haastattelujen tavoitteena ei ollut tunnistaa loputon määrä eri riskejä, vaan päästä keskustelun avulla syvemmälle riskien syntykohtiin ja vaikutuksiin yrityksen toiminnassa. Haastattelujen ja muun yrityksestä saadun tiedon avulla keskeisimmät johtopäätökset liittyivät oikeanlaiseen toimintaan sopimuksien puitteissa, sopimuksen henkeen eli tahtotilaan, sopimuksien sisällön tuntemiseen sekä perehdytykseen, normeihin, toimintatapoihin sekä resursseihin, asiakkuusviestintään, sopimusten taloudelliseen kannattavuuteen sekä konkreettisten sopimusasiakirjojen oikeellisuuteen. Kiinnittämällä huomiota näihin seikkoihin, voisi Corbel Oy parantaa toimintansa laatua ja mahdollisesti välttää sopimustoimintaansa kohtaavilta riskeiltä tulevaisuudessa.

Kivelä, Jonna

Contract Risk Management At Corbel Ltd.

Year	2011	Pages	64
------	------	-------	----

The objective of this thesis was to map the variety of risks that can face Corbel Ltd. in their operations regarding all of company's contractual aspects. With the help of acknowledging the risks the purpose was to create perspectives on the components where risks are born and on the methods, which could be useful in controlling the risks in the future. In addition the thesis functions as a guide for the company to the most relevant theory in the field of risk management.

This thesis identifies the risks that could have an influence on the contract related operations in Corbel Ltd. Therefore in co-operation with the company a decision was made that the best results could be attained by using the employees as a resource for the study.

The basis for the study was acquired from literature on risk management and method study. The theoretical framework consists of theory on both general risk management and contract risk management in accordance with the human viewpoint of risk management. Different theories are discussed side by side in the thesis. To exploit the knowhow of the staff in the best possible way theme interview was chosen as the research method. The objective of the study was not to identify a vast number of different risks but to obtain profound knowledge of the mechanisms on how risks are born and the effects they have on the company operations.

The results of the study revealed questions of correct operations in pursuance of the contracts, the affect of the contracts, knowing the contents of the contracts, orientation, norms, procedures and resources, client related communication, profitableness of the contracts and correctness of the actual contract documents. The presented development proposals to the identified risks are presented in thesis. These were seen as the most important factors in the current operational environment of Corbel Ltd. By paying attention to these risk factors it could be possible for Corbel Ltd. to improve the quality of its operations and possibly to avoid the risks that could be faced in contract-related actions in the future.

Key words Corbel Ltd., risk management, contract risk management, human viewpoint, theme interview

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Työn tavoite ja Corbel Oy:n esittely	7
3	Riskienhallinnasta sopimusriskienhallintaan	8
3.1	Mikä on riski?	8
3.2	Sopimusriskit	10
3.3	Riskienhallinta tutuksi	13
3.4	Riskienhallinnan inhimillinen ulottuvuus.....	14
3.5	Riskienhallinta prosessina	17
3.5.1	Riskien tunnistaminen	19
3.5.2	Riskien vakavuuden arviointi	21
3.5.3	Riskienhallintamenetelmien valinta	23
3.5.4	Mitä jos? - vahinkotilanteiden käytännön varautuminen	23
3.6	Riskittömän sopimisen periaatteita.....	24
3.6.1	Huomioitavaa ennen sopimuksen laatimista	24
3.6.2	Huomioitavaa sopimuksen laatimisen aikana	26
3.7	Menetelmiä riskienhallintaan	30
3.7.1	Riskien kontrollointi sopimusriskien kontekstissa	30
3.7.2	Riskien rahoittaminen sopimusriskien kontekstissa	33
3.7.3	Seuraus ja arviointi	35
3.8	Mikä torpedoi riskienhallinnan onnistumisen?	36
4	Tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen kulku.....	37
4.1	Tutkimusmetodin valinta - teemahaastattelu.....	37
4.2	Prosessin kuvaus	38
5	Sopimusriskien tunnistaminen Corbel Oy:n toiminnassa.....	40
5.1	Oikeanlainen toiminta	41
5.2	Sopimuksen henki ja käsitteiden määrittely.....	42
5.3	Sisällön tunteminen ja perehdytys.....	44
5.4	Normit ja toimintatavat sekä resursointi	45
5.5	Asiakkuusviestintä sekä asiakkuussuunnitelmat.....	47
5.6	Sopimusten taloudellinen kannattavuus	48
5.7	Konkreettisten sopimusten puutteet?	49
6	Yhteenveto ja johtopäätökset	51
	Lähteet.....	52
	Sähköiset lähteet	53
	Kuvat ja kuviot	55
	Liitteet	56

1 Johdanto

Sopimukset ovat päivittäisiä työkaluja yrityksille. Siten yritysten on oltava tietoisia, mihin sopimukset sitovat ja mihin eivät. Vielä tarkemmin on tunnettava ne seuraukset, joita voi syntyä sopimusten parissa toimimisesta. Kun prosessia, jossa tällaisia sopimustoiminnan näkökulmia pohditaan ja arvioidaan systemaattisesti, voidaan puhua sopimusriskienhallinnasta. Sopimusriskienhallinta on tämän opinnäytetyön pääasiallinen teema.

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut kiinteistöjen hallintaan ja johtamiseen erikoistunut Corbel Oy. Yritys tarjosi opinnäytetyömahdollisuutta yrityksessä suoritettun kesätyön päätteeksi. Opinnäytetyön aihe määräytyi Corbel Oy:n tarpeesta selvittää sitä mahdollisesti koskevia sopimuksiin liittyviä riskejä. Tämän lisäksi kaivattiin tietopakettia, jota hyödyntämällä voitaisiin välttää sopimuksiin liittyviä riskejä myös tulevaisuudessa. Riskienhallintaan liittyvästä kirjallisuudesta sekä paneutumalla yrityksen toiminnan erityispiirteisiin kerättiin tiivis tietopaketti opinnäytetyön teoreettiseksi viitekehykseksi Corbel Oy:n hyödynnettäväksi. Tietopaketin tarkoitus on toimia oppaana Corbel Oy:lle ajatuksien ja uusien näkökulmien herättämisessä sopimustyötä varten. Opinnäytetyön puitteissa on suoritettu riskienhallinnan prosessin ensimmäinen vaihe, jossa tarkoituksena on ollut löytää erilaisia riskiaihoita kohdeyrityksen toiminnasta. Ensimmäisen riskienhallinnan prosessin vaiheen suorittaminen esitellään työssä teoreettisen viitekehyksen jälkeen ja siitä on tehty johtopäätöksiä yrityksen pohdittavaksi.

Opinnäytetyössä tuodaan esille kaikki tulokset, joita on syntynyt prosessin aikana, mutta johtopäätöksiä on esitetty vain tiettyihin tällä hetkellä kohdeyrityksen kannalta tärkeiksi koettuihin riskeihin. Kaikki riskit on kuitenkin esitelty työn lopussa taulukkomuodossa, sillä todellisuudessa yrityksen toimintaympäristössä kaikki riskit voivat nousta jossakin vaiheessa yrityksen elinkaarta aivan yhtä tärkeiksi. Työssä kaikki johtopäätökset on esitetty kirjallisesti huolimatta Corbel Oy:n liiketoiminnallisista, organisatorisista tai henkilöstöllisistä preferensseistä.

Opinnäytetyössä on pääasiallisesti käsitelty erillisissä osioissaan yritysten riskienhallintaa ja sopimusriskienhallintaa sekä niitä lopputuloksia, jotka saavutettiin työn toiminnallisen osan perusteella. Ensimmäiseksi kuitenkin luvussa kaksi esitellään kohdeyritys ja sen harjoittama toiminta sekä tarkastellaan lähemmin työn tavoitteita. Riskienhallinnan ja sopimusriskienhallinnan kokonaisuudet on nivottu yhteen luvussa kolme, niiden linkittyessä vahvasti toisiinsa. Luvussa neljä tuodaan esille tutkimuksen prosessia sekä valittuja tutkimusmenetelmiä. Viidennessä luvussa on koostettu opinnäytetyön toiminnallisen osan

lopputulokset, ja viimeisessä luvussa tiivistetään yhteen opinnäytetyön synnyttämät keskeisimmät ajatukset.

2 Työn tavoite ja Corbel Oy:n esittely

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana on toiminut Corbel Oy. Corbel Oy on suomalainen kiinteistöhallintaan ja -johtamiseen erikoistunut yritys, joka toimii kahdessatoista toimipisteessä ympäri Suomen. Kiinteistöjohtamisen eri palveluita tarjotaan muun muassa kiinteistösijoitusjohtamisen, teknisen ja hallinnollisen isännöinnin, vuokrauksen, taloushallintopalvelujen sekä asiantuntijapalveluiden muodossa. Yrityksen palveluksessa on noin 130 henkilöä.

Yritys hallinnoi lähes kuutta miljoonaa neliometriä kiinteistöpinta-alaa ja kohteita on yli 2000. Kiinteistökannasta toimitiloja kattaa noin 70 prosenttia ja asuntoja noin 30 prosenttia. Merkittävää tämän opinnäytetyön kannalta on, että Corbel Oy suorittaa hankintoja asiakkailleen noin 200:lla miljoonalla eurolla vuosittain ja toimintakumppaneita palveluiden tuottamisessa on yli 800.

Opinnäytetyön aihe määräytyi Corbel Oy:n tarpeesta selvittää erilaisten sopimusriskien roolia omassa toiminnassaan. Tästä johdettuna työn tavoitteet jakautuivat kahteen eri kokonaisuuteen: Opinnäytetyön teoreettisen osan tavoitteena on toimia oppaana sopimusriskienhallintaa varten kohdeyrityksessä. Opinnäytetyötä aloitettasessa sovittiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa, että ei ole tarpeellista tuottaa erillistä toimintaohjetta tai -kirjasta sopimusriskienhallinnan tueksi, vaan opinnäytetyö vastaa tarkoitukseen riittävän hyvin. Tutkimuksellisen osan tavoitteena on puolestaan ollut selvittää lähtötilanne, minkälaisia sopimusriskejä voisi kohdata Corbel Oy:tä nykyisten palvelusopimusten puitteissa ja tarkastella näitä kohdeyrityksen toimintaan peilattuna. Siten siis kyseessä ei ole perinteinen opinnäytetyö, sillä tämän työn tavoitteena on vastata kahteen erilaiseen funktioon perinteisen yhden sijaan.

Tästä johdettuna tutkimustavoitteena työssä on ollut löytää Corbel Oy:n toiminnasta yritystä kohtaavia sopimusriskejä kattavasti suhteutettuna osoitettuihin resursseihin. Lähtökohtana ei ongelman parissa ole ollut saavuttaa loputon määrä nimettyjä riskikohteita, vaan ymmärtää tarkemmin riskien syntykohteita ja mahdollisia vaikutuksia liiketoimintaan. Tavoitteena on ollut, että sopimusriskien paremman ymmärtämisen kautta olisi mahdollista jatkaa työtä tällaisten riskien hallitsemiseksi tulevaisuudessa.

Tarkemmaksi näkökulmaksi sopimustyössä haluttiin inhimillisen toiminnan osuus sopimuksiin kohdistuvista riskeistä, mikä on ollut tutkimuksellisen osan perustana tässä opinnäytetyössä.

Sen lisäksi puhtaasti teoreettinen lähestyminen riskittömään liike- ja sopimustoimintaan luo perusedellytykset sopimustoiminnalle. Näistä lähtökohdista on siten työn tarkoituksena ollut luoda kahdesta eri näkökulmasta yhtenäinen kokonaisuus, jossa erilaiset aspektit nivoutuisivat yhteen. Tähän on pyritty myös tuomalla esiin kohdeyrityksen erityispiirteitä teoreettisen viitekehyksen sisällä.

3 Riskienhallinnasta sopimusriskienhallintaan

Tässä opinnäytetyössä on koottu teoreettiseen viitekehykseen keskeisimmät kokonaisuudet riskienhallinnan eri osa-alueilta. Riskienhallintaa käsitellään käsitteiden osalta riskienhallinnan prosessista aina sopimusriskienhallintaan asti. Rakenteellisesti yleisiä riskienhallinnan peruskäsitteitä tarkennetaan muutamissa kohdissa sopimusriskienhallinnan teorialla, sillä se on katsottu tarpeelliseksi joko sopimusriskien poikkeavuuden tai muunlaisten erityispiirteiden vuoksi verrattuna muihin riskienhallinnan osa-alueisiin. Muutoin sopimusriskienhallintaa käsitellään omissa kokonaisuuksissaan riskittömän sopimustoiminnan osiossa sekä esiteltäessä keinoja sopimusten riskien hallinnoimiseksi. Seuraavaksi teoreettisen viitekehyksen esittely aloitetaan käsittelemällä peruskäsitteet riski, sopimus sekä sopimusriskit.

3.1 Mikä on riski?

Jotta voidaan käsitellä riskienhallinnan kokonaisuuksia, on ymmärrettävä riski teoreettisena käsitteenä. Tässä osiossa avataan siksi riskin käsitettä ja erilaisia riskien luokittelutapoja.

Kaikenlainen toiminta, johon liittyy epävarmuutta, voidaan nähdä riskinä. Riski sisältää mahdollisuuden vahinkoon, menetykseen tai tappionuhkaan sekä vaaralliseen, haitalliseen, epäedulliseen tai vahingolliseen tapahtumaan. Riskeihin kuuluu satunnaisuus ja sattumanvaraisuus, mutta ei välttämättä ennalta-arvaamattomuus. Riskin kokeminen ilmenee erilaisena sen perusteella, minkälaiset odotukset, epävarmuus ja laajuus kohdistuvat kulloiseenkin tapahtumaan. Tämän lisäksi subjektiiviset, ihmisen omiin näkemyksiin liittyvät tekijät vaikuttavat riskin kokemiseen. Myös toiminnan riskinkantokyky eli mahdollisuus toiminnan jatkumiseen jonkin riskin toteutuessa vaikuttaa riskien kokemiseen. (Suominen 1999, 7; Erola & Louto 2000, 23; Juvonen, Korhonen, Ojala, Salonen & Vuori 2005, 7-9.)

Riskeihin liittyy aina epätietoisuus tulevasta. Riskejä ei voida ennustaa, niiden todennäköisyyksiä voidaan ainoastaan arvioida. Riskien arvioinnissa voidaan käyttää hyväksi matemaattisia työkaluja. Yksi yleisimmistä matemaattisista kaavoista on *riski* = *todennäköisyys* \times *riskin laajuus tai vakavuus*, jolloin riskille saadaan tuloksena numeerinen arvo. Riskin merkityksellisyyttä kuvataan usein kuitenkin huomattavasti karkeammalla

jaottelulla. Silloin hyödynnetään sanallisia määreitä, joita voivat olla esimerkiksi vähäinen, kohtalainen, suuri tai katastrofaalinen. Tällöin arvioitaessa riskien merkittävyyttä sanallisesti, voidaan riskejä arvioida ammatillisen tai muunlaisen kokemuksen ja ammattitaidon perusteella. Myös tapaustutkimusten avulla voidaan arvioida riskien merkitystä toiminnassa. (Juvonen ym. 2005, 8-9; Mitä ovat riskit? 2010.)

Kaikkeen toimintaan liittyy puhtaasti vahinkoa tuottavat riskit eli puhtaat riskit tai vahinkoriskit, kuten paloriskit. Tällaisten riskien aiheuttamaa vahinkoa vastaan voidaan vakuuttaa toimintaa. Puhtaat riskit eivät koskaan tuota voittoa. Nämä riskit voidaan nähdä staattisina eli melko muuttumattomina riskeinä. Riippumatta siitä, kuinka staattisia riskejä vastaan varaudutaan, vahingollisia tapahtumia syntyy siitä huolimatta. Staattisten riskien vastakohtana ovat dynaamisesta riskit, jotka muuttuvat olosuhteiden ja taloudellisten suhdanteiden seurauksena. Dynaamisiin riskeihin ei yleensä yritys pysty itse vaikuttamaan, vaan olosuhteet määrittelevät riskin kulloisenkin tilanteen. Poliittiset, tekniset ja taloudelliset riskit kuuluvat yleensä dynaamisiin riskeihin, ja tämän tyyppisten riskien siirtäminen toisen tahon kannettavaksi vakuuttamalla tai muutoin on useimmiten mahdotonta. (Kuusela & Ollikainen 2005, 33-34).

Riski nähdään toisaalta liiketoiminnallisessa kontekstissa kaksipuolisena ilmiönä: se voi olla negatiivisen ilmiön lisäksi myös positiivinen ilmiö. Positiivisesti hyödynnettynä liiketoimintariski tuottaa liiketoimintavoittoa tai vastaavasti tappiota negatiivisen hyödyntämisen seurauksena. Kaikessa liiketoiminnassa on liiketaloudellinen riski, ja liiketoiminta perustuu riskin kantokykyyn ja hyödyntämiseen. Tämän tyyppisiä liiketaloudellisia riskejä ei pääasiassa voida vakuuttaa yrityksen toiminnassa. (Juvonen ym. 2005, 11,16; Kuusela & Ollikainen 2005, 34.) Siten esimerkiksi Waringin ja Glendonin (1998, 4) mukaan liiketaloudellisia riskejä voidaan pitää spekulatiivisina riskeinä, joiden kantokyky jokaisen yrityksen tulee erikseen arvioida eli spekuloida.

Riskejä voidaan ryhmitellä tilanteiden mukaan eri katsantokannoista edellä esitettyjen perinteisten tapojen lisäksi. Erolan ja Loudon (2000, 24) mukaan riskejä voidaan ryhmitellä seuraavin perustein: tietoinen vastaan tiedostamaton riskinotto, välilliset ja välittömät riskit, seurausten vakavuudella toisistaan eroavat riskit tai totetutumisen todennäköisyyden perusteella ryhmiteltävät riskit. Tämän lisäksi riskit voivat heidän mukaansa syntyä joko yrityksen sisä- tai ulkopuolella tai eri liiketoimintaprosesseissa, kuten esimerkiksi tuote- tai markkinariskit. Juvonen ym. (2005,17) esittävät edellisten lisäksi, miten riskejä voidaan ryhmitellä sen mukaan, miten niihin on varauduttu. Tällöin riskit voidaan jaotella luonnostaan oleviin riskeihin, kontrolloituihin riskeihin sekä poistettuihin riskeihin. Luonnostaan olevat riskit ovat sellaisia, joihin ei ole vielä puututtu. Kontrolloituihin riskeihin on puututtu, mutta niitä ei ole pystytty eliminoimaan. Poistetuista riskeistä puhuttaessa suoritettujen toimenpiteet

ovat puolestaan poistaneet riskin mahdollisuuden kokonaan. (Juvonen ym. 2005, 17.) Toisin sanoen erilaisia riskien ryhmittely- ja lajitteluperusteita on olemassa lukuisia, mistä organisaatioiden tulee oman toimintansa perusteella pystyä valitsemaan oikeat näkökulmat muuttuvissa olosuhteissa.

Tässä opinnäytetyössä parhaiten kohdeyrityksen liiketoimintaan peilattuna soveltui PK-yrityksen riskienhallinta -sivuston riskien lajittelu syntykohteiden mukaan seuraaviin lajeihin: liikeriskit, henkilöriskit, sopimus- ja vastuuriskit, tietoriskit, tuoteriskit, ympäristöriskit, projektiriskit, keskeytysriskit, rikoriskit sekä paloriskit (Riskilajit 2010). Näistä opinnäytetyön kohteeksi valikoitui sopimusriskit Corbel Oy:n tarpeesta selvittää kyseisen tyyppisiä riskejä liiketoiminnassaan. Tämän vuoksi sopimusriskit ovat ainoa kategoria, jota tarkastellaan lähemmin tämän työn puitteissa. Seuraavaksi esitellään sopimusriskien perusteet.

3.2 Sopimusriskit

Sopimusriskien perusidea esitellään tässä luvussa siten, että lukijalle muodostuu käsitys teoriaosan pohjaksi, sillä sopimukseen ja niihin liittyviin riskeihin viitataan useasti työn kuluessa. Riskienhallinnan tarkastelu aloitetaan sopimuksen käsitteen ja sopimusriskien tarkastelulla, jotta edellä mainittujen luonne ymmärretään kontekstissa tämän opinnäytetyön kanssa.

Sopimus on väline, joka määrittää, minkälaista liiketoimintaa suoritetaan ja millä ehdoin, minkä lisäksi siinä osoitetaan eri osapuolten vastuut ja velvollisuudet. Sopimukseen kuuluvat kaikki asiakirjat, joita laaditaan tarjouspyynnöistä, tarjouksista ja tilausvahvistuksista aina sopimusneuvotteluihin asti. Tämä saattaa sopimuksen osapuolilta unohtua, ja keskittyminen kohdistetaan ainoastaan kaupantekotilanteen sopimuspaperiin, jolloin sopimustoimintaan voi syntyä puutteita. Puutteista voidaan myöhemmin joutua vastaamaan: valmisteluaineistot, keskustelut sekä palvelukuvaukset vaikuttavat osaltaan sopimuksien sisältöön. Edellä mainitut voivat pitää sisällään suoraan sopimuksen osapuolia velvoittavia lausekkeita tai voivat vaikuttaa sopimusehtojen tulkintaan. Tällöin voidaan tahattomasti toimia sopimuksen vastaisesti tai ei huomata toisen sopimusosapuolen pyrkimystä sopimusansan asettamiseen. (Haapio 2002, 3,15,23-24; Juvonen ym. 2005, 99,101; Jaakkola & Sorsa 2005, 8.)

Jaakkolan & Sorsan (2005,9) mukaan parhaimmillaan sopimuksen tarkoitus on minimoida liiketoimintaan liittyvien riskien mahdollisuus sopimuksen ollessa varautumisen väline erilaisia häiriötilanteita varten. Yritykset ottaisivat siten heidän mukaansa vain tietoisia riskejä, jotka olisivat positiivisessa suhteessa tavoiteltavaan hyötyyn. Käytäntö osoittaa kuitenkin, että sopimukset voivat olla hyvän riskienhallinnan työkalun lisäksi merkittävä riskien synnyttäjä. Sopimukseen liittyvät riskit voivat liittyä sopimusteknisiin, sisällöllisiin tai muihin vastaaviin

tekijöihin, mutta riskit kietoutuvat yhteen myös projekti- tai hankeriskien kanssa. (Haapio 2005, 353.)

Tilaaaja- ja toimitusosapuolen sopimukseen liittyvät riskit ovat usein erilaisia. Toimittajapuolen riskejä voivat olla esimerkiksi kaupan tai sopimuksen syntymättä jääminen, olosuhteiden vieraus, toimituksen aikataulu, tilaajan asettamat haastavat suorituskyky-, päästö- tai kulutusvaateet, kustannusten nousu, odottamattomat verot tai poikkeukselliset sopimusehdot. Ostavan osapuolen riskejä voivat puolestaan olla suorituksen toteutumatta jääminen tai viivästyminen, sopimusrikkomusten seurausten sopimatta jättäminen tai sitovuusriskin toteutuminen. Sopimusriskienhallintaan voi siten edellä esitetyn mukaan sisältyä projektinhallintaan ja liikeriskeihin liittyviä riskejä, ei ainoastaan sopimusteknistä epävarmuutta. (Haapio 2005, 353-354; Hemmo 2002, 13). Taulukossa 1 esitellään Pk-yrityksen riskienhallintaoppaan mukaiset merkittävimmät sopimusriskit. Taulukossa luetellaan sekä sopimusteknisiä, että projektinhallintaan liittyviä riskejä. Näistä projektinhallinnalliset riskit jäävät useimmiten huomiotta. Esimerkiksi, vaikka maksuehdoista olisi sovittu tarkasti ja tarpeeksi seikkaperäisesti, voi toinen osapuoli siitä huolimatta syystä tai toisesta jättää maksun suorittamatta. Tällaiseen ei toinen osapuoli voi mitenkään varautua, ja hankkeen tai projektin onnistuminen ja kannattavuus ovat vaakalaudalla sopimuksen täyttämättä jättämisen vuoksi. Tällaisia tilanteita varten voidaan sopimuksellisin keinoin varautua.

Yrityksellä ei ole aikaa tehdä sopimuksia	Yrityksestä ei löydy riittävää sopimusaamista
Sopimuskumppanien tietoja ei ole yksilöity riittävän selkeästi	Sopimuskumppanit tulkitsevat sovitun asian eri tavoilla
Toimitusten viivästymiseen ei ole varauduttu	Sopimuskumppani ei noudata maksuehtoja
Keskeisistä asioista sovitaan epäselvästi tai ne jäävät kokonaan sopimatta	Toimituksen virheellisuuden seuraamuksia ei ole määritelty
Sopimuskumppani vaatii sopimukseen vedoten kohtuuttomia taloudellisia etuja	Sopimuskumppanit tulkitsevat vastuunjaon eri tavalla
Sopimuksen kohteesta aiheutuu vahinkoa ostajalle tai ulkopuoliselle osapuolelle, mutta vastuita ei ole määritelty	Yritystä itseään suuremmat kauppakumppanit eivät suostu neuvottelemaan sopimuksen ehdoista.
Ulkomaisen kumppanin kanssa tehty sopimus aiheuttaa ongelmia	Yrityksessä käytetään vanhoja sopimusmalleja, joiden päivittämisestä ei ole huolehdittu
Oman alan yleisiä sopimusehtoja ei tunneta	Työsopimuksesta aiheutuu ongelmia
Sopimusehtoja ei tunneta riittävän hyvin tai käytetään vanhentuneita ehtoja	Sopimuksen osapuolet eivät käy selvästi ilmi sopimusehdoista
Suuri osa sopimuksista tehdään edelleen suullisesti	Sopimusehtoja ei ole liitetty sopimukseen oikein
Yrityksellä ei ole varaa asiantuntija-apuun	

Taulukko 1: Yleisimmät sopimusriskit pk-yrityksissä. Yleisiä sopimusongelmia 2010.

Sopimusriskit syntyvät tyypillisesti sopimusaamisen puutteista, väärän sopimustekniikan käytöstä, tarjousten teotavoista, yleisistä sopimusehdoista, sopimuksen täyttämiseen liittyvien velvollisuuksien laiminlyönnistä, tarjoukseen liittyvistä tekijöistä, sopimuskumppanin toiminnasta, vahingonkorvausvelvollisuudesta tai sopimuspolitiikan puuttumisesta yrityksessä. (Juvonen ym. 2005; Mitä sopimusriskit ovat? 2010.) Myös sopimuksen molemminpuolinen ymmärtäminen samalla tavalla on hyvin tärkeä osa sopimusriskien välttämisessä. Tilanne, jossa sopimuksen ymmärtäminen samalla tavalla on uhattuna, syntyy, kun tietoja ei merkitä kirjallisesti sopimukseen. Yhteisen käsityksen saavuttaminen epäonnistuu usein olettamuksista, jotka kohdistuvat toimitusaikaan sekä toimituslaajuuteen, vastuusta vaikenemiseen sekä vastuunrajoituksiin tai takuuseen.

Sopimuksen ymmärtämättömyys voi myös perustua sopimusaukkoihin. Silloin eri osapuolet voivat pitää joitakin asioita itsestäänselvyyksinä tai niin vähäpätöisinä, että niiden käsittelyyn ei haluta uhrata aikaa. (Haapio 2002, 35-41.)

Vastuuriskien osuus linkittyy tähän työhön siten, että sopimusriskeihin liittyvän sopimusrikkomuksen johdosta yritystä voi kohdata erilaiset vastuuriskit. Yleisesti sopimuksiin liittyvät vastuuriskit ilmenevät käytännössä korvausvastuina, sanktioina, viranomaisseuraamuksina, oikeudenkäyntikuluina tai muunlaisina välittöminä ja välillisinä kustannuksina (Lintumaa 2002, 327-328). Muun tyyppiset vastuuriskit, kuten ympäristövastuuriskit, on jätetty tämän työn ulkopuolelle, sillä ne eivät suoraan liity sopimusriskienhallintaan tämän työn puitteissa.

3.3 Riskienhallinta tutuksi

Riskienhallintaa käsitellään kokonaisuudessaan luvuissa 3.3-3.8. Riskienhallinnan kokonaisuutta on täydennetty eri kohdissa sopimusriskienhallinnan teorialla tarkennuksien tai poikkeavuuksien vuoksi. Riskienhallintaan on myös sisällytetty kokonainen osio, miten sopimusriskienhallintaa voidaan toteuttaa proaktiivisesti riskittömän sopimustoiminnan avulla. Riskienhallinnan käsite ja metodit luovat puitteet, joita käytetään myös sopimusriskienhallinnan pohjana ja täten käsittely kohdistuu näihin ensimmäiseksi. Riskienhallinta käsittää kaikkia sellaisia toimenpiteitä, jotka perustuvat erilaisten riskien tunnistamiseen ja niiden arvioimiseen, riskeihin liittyvien päätösten tekemiseen sekä päätösten toimeenpanoon. Riskienhallinnan tarkoituksena on rajata liiketoiminnan yllättävät häiriötekijät mahdollisimman vähäisiksi. Toisaalta riskienhallinnalla voidaan mahdollistaa hallittujen riskien ottaminen sekä hallita näiden seurauksia tehokkaasti ja proaktiivisesti. Riskienhallinta auttaa siten suojaamaan yrityksen toimintaa sekä tulosta. (Juvonen ym. 2005, 18-20,22.)

Riskienhallinnan tavoitteena on riskien välttäminen ja yrityksen toiminnan jatkuvuuden turvaaminen, minkä lisäksi riskienhallinnan avulla pyritään optimoimaan riskienhallintakustannuksia ja hyödyntämään liiketoiminnan mahdollisuuksia. Kun riskienhallinnan toiminnot ulotetaan kaikkiin liiketoiminnan osa-alueisiin, voidaan puhua kokonaisvaltaisesta riskienhallinnasta (Suominen 2005, 164.) Tällainen riskienhallinta, joka ulottuu kaikkiin liiketoiminnan alueisiin, auttaa suojaamaan yritystä. Turvallisuuden ja toimintavarmuuden lisääntyminen edesauttavat menestyksensä liiketoiminnan hoitamista, mutta sen lisäksi riskienhallinnan jatkuva hyödyntäminen voi tuoda esille toiminnan kehityskohteita ja tuottaa tietoa yrityksen toiminnasta riskienhallinnan kontekstin lisäksi. (Andersen 2007, 155.) Myös ulkopuolisen toimintaympäristön tarkkailu ja analysointi saattavat parantua sekä helpottua systemaattisen riskienhallinnan avulla. Parhaiten riskienhallinnasta

saavutetaan hyötyjä, kun siitä tulee tapa ajatella ja toimia päivittäin riskien vähentämiseksi ja arvioimiseksi (Suominen 1999, 31). Täten luodaan puitteet hallitulle riskinotolle ja mahdolliselle liikevoitolle. (DeLoach 2007, 54,56)

Sopimusriskienhallinnassa lähtökohdat ovat hieman erilaiset kuin muilla riskienhallinnan osa-alueilla. Sopimuskouluttaja Helena Haapion (2005,9) mukaan vastoin Jaakkolan & Sorsan näkemystä (kts. 3.2) sopimusten avulla liiketoiminnassa pyritään tilanteeseen, jossa ei synny häiriötekijöitä tai ongelmatilanteita, eikä menetetä katteita puutteellisen sopimustoiminnan johdosta. Sopimuksia laaditaan aikataulullisten, taloudellisten sekä laadullisten tavoitteiden saavuttamiseksi, milloin sopimuksia voidaan pitää johtamisen, suunnittelun, tiedonvälityksen sekä viestinnän välineinä (Haapio 2005, 338,351). Toisin sanoen sopimuksilla ei sinänsä pyritä Haapion ajatusten mukaan hallitsemaan riskejä, vaan suunnataan kohti tilannetta, missä riskejä ei pääse syntymään. Tämän opinnäytetyön tekijä on ottanut työnsä lähtökohdaksi Haapion näkökulman, ja syrjäyttää Jaakkolan & Sorsan melko puhtaasti juridisen lähtökohdan sopimustoimintaan. Näkökulman valinta perustuu ajatukselle, että sopimus voi olla huomattavasti suuremman hyödyn lähde kuin vain juridinen asiakirja.

Käytäntö kuitenkin osoittaa, että sopimuksien tekemiseen liittyy riskejä ja yrityksissä voidaan joutua tilanteeseen, missä sopimusten riskienhallintaa tarvitaan (Haapio 2005, 353). Sen vuoksi tässä opinnäytetyössä käsitellään riskittömän sopimisen peruseriaatteita ja sopimusriskienhallintaa erillisissä osiossa. Ensiksi kerrotaan riskienhallinnan prosessista ja ominaispiirteistä sekä tarkennetaan sopimusriskienhallinnan teorialla niiltä osin kuin on katsottu tarpeelliseksi. Riskienhallinnan esittely aloitetaan käsittelemällä ihmisen toiminnan osuutta riskien syntymisessä.

3.4 Riskienhallinnan inhimillinen ulottuvuus

Duffeyn & Saullin (2008, 4) mukaan riskienhallinta on inhimillistä toimintaa, jossa selvitetään ja analysoidaan tekijöitä, joilla voi olla merkitys yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen nyt ja tulevaisuudessa. Lisäksi tavoitteiden saavuttamiseen pyritään vaikuttamaan ennakoimalla tulevaisuuden riskejä aikaisemman inhimillisen toiminnan perusteella. Myös Flink, Reiman ja Hiltunen (2007) käsittelevät inhimillisen toiminnan vaikutuksia riskeihin suhteutettuna. Inhimillinen näkökulma riskienhallintaan on otettu osaksi tätä opinnäytetyötä, koska Corbel Oy:n liiketoiminta perustuu pääosin sen henkilöstön osaamiseen sekä resursseihin ja näiden kautta konkreettiseen toimintaan palveluyrityksessä. Lisäksi inhimillinen toiminta linkittyy kiinteästi sopimustoimintaan, sopimusten ollessa aina viimekädessä ihmisen laatimia sekä hallitsemia kokonaisuuksia. Tässä osiossa tarkastellaan riskienhallintaa inhimillisen toiminnan näkökulmasta, koska sopimustoiminnan ymmärtämystä halutaan laajentaa kattavammaksi kohdeyrityksen toiminnan kannalta.

Pertti Saariluoman mukaan inhimillisen riskienhallinnan kohdalla voidaan puhua kognitiivisesta riskienhallinnasta eli tiedon inhimillisen käsittelyn hallinnasta. Kognitiivisella riskienhallinnalla pyritään vaikuttamaan ajatteluvirheiden syntyyn ja niiden estämiseen. Ajatteluvirhe voidaan nähdä sellaisena lopputuloksena, joka on muodostunut etukäteen odotettua lopputulosta huonommaksi. Ajatteluvirhe voi syntyä olosuhteiden muutoksesta, huonoista menetelmävalinnoista tai esimerkiksi keskeytyneestä toiminnasta. Kuitenkin huono lopputulos on seurausta siitä, että kaikkia toimintaan vaikuttavia tekijöitä ei ole osattu huomioida tai ajatteluketju on suoritettu virheellisin päätelmin. (Saariluoma 2005, 170-171.)

Ajatteluvirheiden syntyyn vaikuttavat lukuisat kognitiivisen psykologian osa-alueet. Ihmisen erilaiset taipumukset vaikuttavat suoraan päätöksenteon mekanismeihin, minkä seurauksena ihmisestä on muotoutunut epälooginen ajattelija. Ihminen tekee usein päättelyssään ja päätöksenteossään virheitä esimerkiksi viitekehyksen tai esittämistavan, tiedon saatavuuden, tiedon ankkuroinnin tai liiallisen itsevarmuuden perusteella. (Flink ym. 2007, 65-70.)

Toisaalta törmätään ihmisen ajattelukyvyn kapasiteetin rajallisuuteen, jolloin puhutaan työmuistin liiallisesta rasittumisesta ja ihmisen kyvystä ottaa kaikkia tekijöitä huomioon samalla kertaa (Saariluoma 2005, 181). Flink ym. (2007, 198) esittävät kuusi eri ajatteluvirheiden syntyyn vaikuttavaa tekijää: 1. organisatoriset tai rakenteelliset tekijät, kuten ohjeet ja työvälineet, 2. sosiaaliset ja kulttuurilliset tekijät, kuten kommunikointi ja yhteisön normit, 3. käsitykselliset tekijät, kuten virheellinen kuva todellisesta tilanteesta tai riskeistä, 4. tilannekohtaiset tekijät, esimerkiksi aikapaine tai väsymys, 5. yksilökohtaiset tekijät, kuten taidot ja fysiologinen hyvinvointi sekä 6. kokemukselliset tai psykologiset tekijät, esimerkiksi illuusio hallinnasta tai yksilön työmotivaatio.

Ajatteluvirheitä voidaan pyrkiä ensinnäkin hallitsemaan kognitiivisten kykyjen harjoittamisella. Toisin sanoen puhutaan prosessista, jossa ihmisestä pitkän prosessin kautta kehittyy specialisti omalla alallaan. Ihmisen saavuttaessa lisää tietotaitoa, hän pystyy jatkuvasti käyttämään jo hallitsemiaan mieltämiskokonaisuuksiaan eli skeemoja tehokkaammin. Tällöin työmuistille jää enemmän tilaa käsitellä joko uusia asioita, useampia skeemoihin liittyviä kokonaisuuksia tai monimutkaisempia kokonaisuuksia päällekkäin, jolloin ajatteluvirheiden todennäköisyys pienenee. On kuitenkin muistettava, että specialistinkin työmuistin kapasiteetti on rajallinen. (Saariluoma 2005, 185.)

Toisaalta ajatteluvirheiden estämiseksi voidaan hyödyntää kognitiivista ergonomiaa. Kognitiivinen ergonomia käsittelee ihmisen ja jonkin toimintajärjestelmän vuorovaikutusta tiedon vastaanottamisen näkökulmasta. Työtehtävien, työympäristöjen, työvälineiden sekä yleisen toimintaympäristön monimutkaisuus on lisääntynyt, ja ihmisen kognitiivinen kuormitus

joutuu uudella tavalla koetukselle. Toistaiseksi tietoa aivojen toimintakyvystä ja muistin rajoista otetaan melko vähän huomioon esimerkiksi työpaikoilla, koska ne eivät näyttäyty yhtä konkreettisesti kuin fyysiset rajoitukset. Kognitiivisen ergonomian avulla voitaisiin arvioida ihmisen suorittamaa vuorovaikutusta toimintajärjestelmien kanssa, ja voitaisiin suunnitella metodeja, miten ihmisen tarkkaavaisuus, huomiokyky, muistin ja ajattelun kyvyt sekä erilaiset rajoitukset voitaisiin ottaa huomioon tietotyössä. Samalla voitaisiin vähentää tietotyön aiheuttamaa rasitusta ja vähentää ajatteluvirheistä syntyviä riskejä toiminnassa. Myös visuaalinen käytettävyys on yksi osa kognitiivista ergonomiaa. Visuaalisen käytettävyyden avulla pyritään teknologisissa sovelluksissa sellaisiin visuaalisiin valintoihin, jotka kuormittavat ihmistä mahdollisimman vähän. (Saariluoma 2005, 172; Kognitiivinen ergonomia 2010.)

Inhimilliseen sopimusriskienhallintaan liittyy ajatteluvirheiden hallinnan lisäksi yleisen inhimillisen toiminnan ominaispiirteiden ymmärtäminen. Yleisesti, vasta kun jokin menee pieleen, yhdistetään inhimillinen toiminta teknologian ja matemaattisten laskelmien joukkoon. Teknologiaa ja matemaattisia laskelmia pidetään aukottomina, joten oletetaan, että virheen on synnyttävä ihmisen virheellisen toiminnan tuloksena. Kuitenkin unohdetaan, että inhimillinen toiminta on mukana kaikessa toiminnassa: ihminen on luonut tietokoneen ja muodostanut laskelmat. Kaikkea toimintaa määrittelevät inhimilliset tekijät, myös yritysten ja organisaatioiden toimintaa. (Flink ym. 2007, 9-11). Toisin sanoen, virhe on inhimillisen toimintaketjun lopputulos, eikä erillinen, ihmisen yksittäisen tilanteen toiminnan seuraus.

Flink ym. (2007,38) esittävät, että ryhmäkäyttäytyminen voi vaikuttaa ihmisen toimintaan eri tavoilla. Ryhmäkäyttäytymistä on tutkittu psykologisesti jo useita vuosikymmeniä, ja ihmisen ryhmäkäyttäytymisen peruseriaatteen on kyetty määrittelemään teoreettisesti. Ryhmäkäyttäytymisen katsotaan muuttavan ihmisen käsityksiä ja toimintaa monissa tilanteissa. Tästä johtuen ryhmätyöskentelyn osaa on pohdittu hieman kyseenalaistavasti opinnäytetyön tutkimusmetodien valinnassa.

Duffeyn & Saullin (2008, 8) mukaan kaikissa onnettomuuksissa tai muunlaisissa haitallisissa tilanteissa on löydettävissä samat virheet ja epäsuotuisat tekijät tapahtuman luonteesta riippumatta. Siten tällaisista jo toteutuneista riskeistä on mahdollisuus oppia organisaatioissa. Erityisesti, mikäli yrityksen sisällä on sattunut lähellä piti -tilanteita tai jokin riski on konkreettisesti toteutunut, on samojen virheiden toistaminen liiketoiminnallisesti katsottuna kestävämpiä.

Flink ym. esittelevät teoksessaan *Heikoin lenkki? - Riskienhallinnan inhimilliset tekijät* (2007, 204) sellaisia suosituksia, jotka voivat osaltaan auttaa organisaation toiminnan laadullista kehittämistä ja siten vähentävät inhimillisen virheen mahdollisuutta. Näistä eri tekijöistä on

muodostettu periaatteita tähän työhön sopivaksi sopimustyön parantamiseksi. Seuraavat kuusi periaatetta tuovat inhimillisen toiminnan näkökulmaa sopimusriskienhallintaan:

1. sopimuksen käytettävyys	- sopimus tulee olla helposti ymmärrettävissä, selkeä, lainmukainen ja sen tulee olla helposti saatavilla henkilöstön hyödynnettäväksi,
2. päivitykset	- sopimuksien päivitysten ja muutosten mekanismit on oltava selvillä, kuka päivittää, mitä ja minä ajankohtana,
3. palvelukuvauksen realistisuus	- palvelukuvauksen tulisi olla mahdollisimman realistinen yrityksen sopimustoiminnan onnistumiseksi,
4. tavoitteet ja riskit	- riittävät ja mielekkäät tavoitteet sekä hyvä tietous omaa työtä koskevista riskeistä ja vastuista,
5. normit ja toimintamallit	- sotiivatko jotkin organisaation normit hyvää sopimusriskienhallintaa vastaan,
6. sopimuskulttuuri	- onko sopimuskulttuurissa yleisesti jotain kehitettävää tai parannettavaa.

Edellä esitetyt periaatteet ovat luoneet pohjan opinnäytetyön parissa tehdyille haastatteluille (kts. 5.1).

Kun inhimillisen toiminnan vaikutus käsitetään osana sopimusriskienhallintaa, voidaan helpommin havaita, että riskienhallinta ei ole ainoastaan sopimuksia tekevien käsissä ja vaikutuksen alaisena. Koko henkilöstöllä on vaikutuksensa riskien syntymiseen, todettaessa, että riskit yleensä konkretisoituvat jonkinlaisen inhimillisen toiminnan ketjun tuloksena. Tämän jälkeen tarkastellaan seuraavassa luvussa miten sopimusriskienhallintaa voidaan käytännön tasolla toteuttaa yrityksissä.

3.5 Riskienhallinta prosessina

Riskienhallintaprosessi kuvataan tässä osiossa kirjallisuudessa esiteltävien periaatteiden mukaan, sillä riskienhallinnan eri vaiheilla on käytännön merkitys opinnäytetyön kannalta. Prosessia hyödynnetään tämän opinnäytetyön tutkimuksellisen osion eri vaiheiden

määrittämisessä mutta ei noudateta orjallisesti alusta loppuun saakka. Prosessista on valittu sopivat kohdat opinnäytetyön lopputuloksien saavuttamiseksi.

Tietous riskienhallinnan prosessin eri vaiheista on myös avuksi kohdeyrityksen sopimusriskienhallintatyön käynnistämistä varten, sillä voidaan todeta, että seuraavaksi esiteltävä riskienhallinnan prosessikuvaus toimii suuressa osassa riskienhallinnan projekteja. Tämä voidaan perustella siten, että suuressa osassa alan teoksista on otettu seuraavaksi kuvattava prosessi riskienhallinnan teoreettisen näkökulman lähtökohdaksi. Sen vuoksi prosessikuvaus on valittu myös tämän opinnäytetyön toiminnan viitoittajaksi. Prosessiin on myös lisätty kuhunkin vaiheeseen, mikäli katsottu tarpeelliseksi, miten sopimusriskienhallintaa voidaan kyseisessä vaiheessa soveltaa.

Perinteisesti riskienhallinta on nähty yksittäisinä toimenpiteinä, joita suoritetaan havaittaessa yrityksen toimintaa uhkaavia ongelmia ja pyrittäessä eliminoimaan näitä (Suominen 1999, 29). Nykyään kuitenkin riskienhallintaa käsittelevässä kirjallisuudessa tuodaan esille prosessimainen ja proaktiivinen lähestymistapa riskienhallintaan. Riskienhallinnan käsittäminen prosessina synnyttää asiantuntijoiden käsitysten mukaan parhaan kokonaisvaltaisen hyödyn yritysten toimintaan. Prosessin tulisi silloin kattaa kaikki yrityksen toiminnot, ja seuranta ja arviointia tulisi suorittaa jatkuvasti. (Suominen 1999, 30-31; Kuusela & Ollikainen 2005, 155-156.) Toisaalta Erola & Louto (2005, 89-93, 95) esittävät, että riskienhallinnan käynnistäminen tulisi edelleen suorittaa projektina, joka suoritetaan tiettyinä ajankohtana projektisuunnitelman mukaisesti, mutta joka luo puitteet riskienhallinnan prosessin ylläpitämiseksi tulevaisuudessa.

Useammat asiantuntijat, esimerkiksi Suominen (1999, 31), Kuusela & Ollikainen (2005, 156) ja Nygren (2002, 218) jakavat riskienhallinnan prosessin neljä tai viisivaiheiseksi Harringtonin ja Niehausin vuonna 1999 esittämän periaatteen mukaan:

1. riskien tunnistaminen ja niiden vakavuuden arviointi,
- (2. riskien vakavuuden arviointi),
- 2/3. riskienhallintakeinojen päättäminen ja soveltaminen,
- 3/4. riskienhallintapäätösten toteuttaminen,
- 4/5. toteutettujen riskienhallintapäätösten arviointi.

Siten siis riskien tunnistaminen ja niiden vakavuuden arviointi ovat joko samassa tai eri vaiheissa riippuen kirjoittajan/kirjoittajien preferensseistä. Juvonen ym. (2005, 38-41) sekä Erola & Louto (2000, 95-98) laajentavat riskienhallinnan prosessin kuvausta aina riskienhallintapolitiikan suunnittelemisesta jatkuvuussuunnitteluun ja kriisinhallintaan. Koska tämä opinnäytetyö on osa laajempaa riskienhallintaprosessin integraatiota Corbel Oy:ssä, ei

laajennetulle riskienhallinnan prosessikuvaukselle ole tarvetta. Seuraavaksi tarkastellaan lähemmin tämän työn osalta riskienhallinnan prosessin eri vaiheita. Riskienhallinnan eri keinoja ja työvälineitä käsitellään tarkemmin vasta prosessikuvauksen jälkeen omassa kontekstissaan riskittömän sopimustoiminnan kanssa.

3.5.1 Riskien tunnistaminen

Yrityksen toimintaa kohtaavat riskit on tunnistettava ennen kuin niitä vastaan voidaan varautua. Riskien tunnistamisen helpottamiseksi voidaan hyödyntää valmiiksi suunniteltuja työkaluja ja metodeja. Tällaisia on saatavilla kirjallisuudesta, vakutusyhtiöiltä, viranomaisilta ja internetistä esimerkiksi Pk-yrityksen riskienhallinta -sivustolta, jota on hyödynnetty tämän opinnäytetyön toteuttamisessa. Riskien tunnistamisen apuna voidaan käyttää muun muassa valmiita tarkistuslistoja, haavoittuvuusanalyysijä, riskikarttoja, riskianalyysimenetelmiä, kuten SWOT-nelikenttämallia tai potentiaalisten riskien analyysiä/riski-inventaaria sekä erityisiä alakohtaisia menetelmiä, joita esimerkiksi Valtion teknillinen tutkimuskeskus (VTT) on laatinut prosessiteollisuuden yrityksiä varten. Yhteisenä määrittäjänä näille työkaluille on suositus ryhmätyöskentelystä aivoriihi-menetelmällä riskien löytämiseksi. (Erola & Louto 2005, 130; Juvonen ym. 2005, 25; Riskien tunnistamiskeinoja 2010.)

Kohdeyrityksessä kuitenkin päädyttiin päinvastaiseen ratkaisuun riskien tunnistamiseksi. Kuten aikaisemmin jo todettiin, ryhmäkäyttäytymisellä voi olla vaikutus ihmisen toimintaan. Koska ryhmäkäyttäytymisen katsotaan muuttavan ihmisen käsityksiä ja toimintaa monissa tilanteissa todellisuutta vastaamattomaksi (Flink ym. 2007, 96), päädyttiin yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa, että riskien tunnistamiseen tähtäävät haastattelut suoritetaan yksilöhaastatteluina.

Tarkasteltuna lähemmin sopimusriskienhallintaa, voidaan riskien tunnistaminen käynnistää käyttämällä hyväksi riskikarttaa, joka on esitettyinä kuvassa 1.



Kuva 1: Sopimusriskikartta. Sopimus- ja vastuuriskit 2010.

Riskikarttaa voidaan laajentaa siten, että jokaisen kartan alakohdalle on listattu tärkeimmät sopimustoiminnan osa-alueet. Käytännössä osa-alueet käydään läpi yksitellen, ja niiden kohdalle merkitään, ovatko ne hallinnassa, tarvitsevatko lisähuomiota tai etteivät ne koske lainkaan yrityksen toimintaa. Riskikartta on näin hyvä riskien tunnistamisen apuväline, ettei mikään sopimusriskienhallinnan osa-alueista pääse unohtumaan. Täydellinen riskikartta löytyy kokonaisuudessaan liitteestä 1. (Sopimusriskien tunnistaminen 2010.) Riskikarttaa on käytetty tässä opinnäytetyössä hyväksi riskienhallinnan metodina kohdeyrityksen henkilöstölle tehdyissä haastatteluissa. Riskikartan avulla haastatteluissa tehtiin kartoitus sopimus- ja vastuuriskien teemoista, jotka haastateltavat kokivat koskevan kohdeyritystä. Riskikartta soveltui sellaisenaan hyvin niihin haastatteluihin, joiden kohteena olleet toimihenkilöt käsittelevät toimenkuvansa puolesta sopimuksia konkreettisesti. Operatiivista työtä suorittavien toimihenkilöiden osalta riskitaulukko osoittautui ennemmin sekoittavaksi kuin selventäväksi apuvälineeksi ja haastattelun aihetta tarkastellen tuottavaksi työvälineeksi. Sopimusriskikartan valintaa voidaan silti pitää perusteltuna, sillä se oli ainoa suomalaisissa olosuhteissa testattu riskienhallinnan työväline, joka kattaa valmiiksi suuren osan sopimuksiin liittyvistä riskialueista. Esimerkiksi SWOT-analyysi ei olisi palvellut samaa merkitystä, sillä se ei tarjoa valmiita konsepteja haastattelutilanteeseen.

Lisäksi sopimus- ja riskienhallintatyön kannalta voidaan hyvänä keinona eri sopimus- ja vastuuriskien tunnistamiseksi pitää erilaisia tarkistuslistoja. Tarkistuslistojen käyttöä voidaan perustella sillä, että sopimus- ja niihin liittyvien vastuuriskien luonne on melko pysyvä, sillä sopimuskäytänteet muuttuvat harvoin. On melko epätodennäköistä, että listojen ulkopuolelle jäisi merkittäviä sopimusteknisiä riskejä. Sopimusriskien tarkistuslistoista löytyy seitsemän eri kategoriaa: kauppahinnan tarkistuslista, maksuehtojen tarkistuslista, sopimuksen kohteen yksilöinti, sopimussakon tarkistuslista, tarjouksen tarkistuslista, toimitusajan tarkistuslista sekä toimitusehtojen tarkistuslista (Sopimusriskien tunnistaminen 2010).

3.5.2 Riskien vakavuuden arviointi

Erilaisten riskien tunnistamisen jälkeen, niiden merkittävyys yrityksen toiminnalle on määriteltävä. Riskien suuruuden arvioinnissa pohditaan, kuinka todennäköinen kukin riski on ja, kuinka suuret vaikutukset se tuo mukanaan toteutuessaan. (Potentiaalisten ongelmien analysointi 2010). Taulukossa 2 entisen Tampereen teknillisen korkeakoulun, nykyisen Tampereen teknillisen yliopiston, turvallisuustekniikan laitoksella kehitetty riskitaulukko on suomenkielisessä riskienhallintaan liittyvässä kirjallisuudessa 2000-luvulla järjestelmällisesti käytetty työkalu riskien vaikutusten arviointia varten. (Juvonen ym. 2005, 26; Erola & Louto 2005, 134; Riskien suuruuden arviointi 2010.)

Tapahtuman todennäköisyys	Tapahtuman seuraukset		
	Vähäiset	Haitalliset	Vakavat
Epätodennäköinen	1. Merkityksetön riski	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski
Mahdollinen	2. Vähäinen riski	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski
Todennäköinen	3. Kohtalainen riski	4. Merkittävä riski	5. Sietämätön riski

Taulukko 2: Riskitaulukko. Juvonen ym. 2005, 26.

Tunnistettu riski kohdistetaan johonkin laatikkoon sekä todennäköisyyden että seurausten perusteella. Kuvan taulukon mukaisesti kohdistettava riski saa arvon väliltä 1 - 5. Sanalliset määreet ovat 1-merkityksetön riski, 2-vähäinen riski, 3-kohtalainen riski, 4-merkittävä riski ja 5-sietämätön riski. Saatavien arvojen mukaan voidaan jakaa eri kategorioille toimenpideohjeet. Jos riski asettuu **merkityksettömän riskin** eli arvon 1 kohdalle, ei ole tarpeellista ryhtyä minkäänlaisiin toimenpiteisiin. **Vähäisen** eli arvon 2 saavan riskin kohdalla ei välttämättä tarvitse ennaltaehkäiseviä toimenpiteitä. Yrityksessä voidaan kuitenkin pohtia, pitäisikö vähäistä riskiä aiheuttava toiminta korvata jollakin muulla toiminnalla, joka ei tuota lisäkustannuksia yritykselle.

Jos riski saa arvon 3 eli **kohtalainen riski**, on syytä aloittaa toimenpiteet riskin pienentämiseksi, mutta kustannusoptimin löytäminen on tärkeää, jottei riskiin ylivilaivauduttaisi. Poikkeuksena taulukon oikeaan ylälaitaan sijoittuva kohtalainen riski voi toteutuessaan synnyttää erittäin haitallisia vaikutuksia, jolloin lisäarvioinnissa voi olla syytä ottaa huomioon, tarvitseeko tällainen uhkaava riski erityistoimenpiteitä. **Merkittävän** arvon 4 saava riski edellyttää toimenpiteitä pikaisella aikataululla. Töitä, joihin liittyy merkittävä riski, ei tulisi aloittaa ennen kuin riittävät toimenpiteet on suoritettu. Merkittävän riskin pienentäminen voi vaatia huomattavia resursseja. Jos riski sijoittuu **sietämättömien** eli arvon 5 riskien luokkaan, tulisi siihen liittyvä työ välittömästi lopettaa ja sietämättömän

riskin toimintaa ei tulisi koskaan aloittaa. Mikäli sietämätöntä riskiä ei pystytä millään keinoin rajoittamaan, sellaiseen riskiin liittyvää toimintaa ei tulisi koskaan sallia. (Erola & Louto 2005, 134-135)

Riskitaulukon avulla voidaan suorittaa lopullinen arviointi niistä riskeistä, jotka ovat saaneet arvon kohtalainen, merkittävä ja sietämätön ja joissain tapauksissa myös vähäisen riskin kohdalla. Lopullinen arviointi perustuu pitkälti asiantuntijoiden kokemukseen ja siinä määritellään, mitkä riskit on otettava käsittelyyn välittömästi, mitkä voidaan siirtää myöhempään tarkasteluun ja mihin riskeihin ei tulla kiinnittämään huomiota yhtä tarkkaan; mahdollisesti kokemuksen mukaan jotakin riskiä pidetään niin mahdottomana, että siihen ei haluta käyttää ylimääräisiä resursseja. (Erola & Louto 2005, 135.) Opinnäytetyössä hyödynnettiin riskitaulukkoja haastatteluiden osana. Niistä saatavien tulosten laatu vaihteli suuresti, ja sen vuoksi taulukoita ei ole käytetty riskien merkittävyyksien arvioimiseksi tämän työn puitteissa. Mielestäni riskitaulukoiden käyttö vaatii ryhmäpohdintaa onnistuakseen, kuten alan kirjallisuudessa ohjeistetaan. Riskitaulukoiden hyödyntäminen yksilökohtaisesti ei tuonut riittäviä tuloksia.

Riskien arviointia varten voidaan hyödyntää muunlaisiakin menetelmiä. Ilmonen, Kallio, Koskinen ja Rajamäki (2010, 110-114) listaavat muun muassa seuraavanlaiset menetelmät riskien arviointia varten: Business Impact Analysis, Value at Risk -menelmä, Fault tree -analyysi sekä HACCP sekä HAZOP -menetelmät. Tämän tyyppisten menetelmien lisäksi Ilmonen ym. kehoittavat selvittämään hiljaisia signaaleja sekä yrityksen sisä- että ulkopuolelta ja hyödyntää signaaleja riskiarvioiden täydentämisessä.

Koska Päivi Nygrenin mukaan sopimusriskeissä on kyse juridisista riskeistä, arvioidaan tällaisia riskejä hyvin harvoin matemaattisesti kertomalla riskin todennäköisyys riskin suuruudella. Arviointia toteutetaan ennemmin kokemuksen ja asiantuntemuksen perusteella, sillä juridisten riskien mahdollista taloudellista menetystä on vaikeaa määritellä. Arvioinnissa onkin kannattavaa käyttää esimerkiksi edellä esitettyä riskitaulukkoa taulukossa 2, jossa riskit arvioidaan sanallisesti matemaattisen arvon sijaan ja tulokseksi saadaan määre, joka kertoo, tarvitseeko riski toimenpiteitä ja minkälaisella aikataululla. Jaottelun avulla on helppo suunnitella ja priorisoida erilaiset toimenpiteet, joita sopimusriskienhallintaa varten on suoritettava. Sopimusriskien kohdalla voidaan silti lisäksi laatia maksimiriski-arvo, jolloin pohditaan, kuinka suuri taloudellinen riski voi yritystä maksimissaan kohdata ja saada taloudellista näkökulmaa riskitaulukon lisäksi (Nygren 2002, 225).

Riskien tunnistaminen ja arviointi on perusedellytys riskeihin kohdistuvia toimenpiteitä varten. Prosessi on kuitenkin hyödytön, mikäli toimenpiteitä ei suunnitella ja toteuteta

käytännössä. Seuraavassa luvussa tuodaan lyhyesti esille, miten riskienhallintatoimenpiteitä voidaan valita eri riskien kohdilla.

3.5.3 Riskienhallintamenetelmien valinta

Sellaiset riskit, jotka on arvioitu esimerkiksi edellä esitetyn riskitaulukon mukaisesti toimenpiteitä vaativiksi riskeiksi, edellyttävät oikeiden toimenpiteiden valitsemista riskienhallintaa varten. Erilaiset riskit vaativat omat, sopivat keinonsa niiden hallitsemiseksi. Riskienhallintamenetelmien valinta pohjautuu suurelta osin yrityksen riskienhallintastrategiaan, missä määritellään yrityksen riskinottohalukkuutta ja vakuuttamisen halukkuutta (Suominen 1999, 160), mutta myös monet muut tapahtumat yrityksissä vaikuttavat toimenpiteiden valintaan. Tällaisia voivat olla muun muassa läheltä piti -tilanteet, benchmarking, riskiarvioinnin tulokset, käytettävissä olevat resurssit, yleinen taloudellinen tilanne, toteutuneet riskit ja niin edelleen. (Ilmonen ym. 2010, 125.) Siten käytettävien riskienhallintamenetelmien välillä on suurta vaihtelua yritysten välillä. Käytännössä sovellettavaa menetelmää pohditaan tapauskohtaisesti.

Kun valitaan metodeja eri riskien hallintaa varten, voidaan konkreettisina riskienhallintamenetelminä hyödyntää joko riskien kontrollointia tai riskien rahoittamista esimerkiksi vakuutuksin (Suominen 1999, 142). Eri riskienhallintamenetelmien sisältöä ja tarkempia metodeja esitellään konkreettisesti myöhemmin tässä työssä riskienhallinnan prosessin kuvauksen jälkeen sopimusriskien kontekstissa.

Vaikka kaikille yritystä kohtaaville riskeille löydettäisiin sopivat hallinta- ja ennakointimenetelmät ja niitä sovellettaisiin käytännössä, voi riskin toteutumisen varalta olla kannattavaa varautua etukäteen tilanteeseen, jossa riski mahdollisesti toteutuu. Myös riskistä mahdollisesti aiheutuvat seuraukset on kannattavaa pohtia ja kartoittaa etukäteen. Tätä aihetta käsitellään lisää seuraavassa luvussa.

3.5.4 Mitä jos? - vahinkotilanteiden käytännön varautuminen

Yleensä on liian myöhäistä miettiä, mitä tehdään, kun riski kohtaa yrityksen. Yrityksen on kannattavaa laatia suojakseen varautumisstrategia, jossa kuvataan sellaiset toimenpiteet, joiden mukaan vahinkotilanteissa toimitaan. Voidaan puhua vahinkotilanteiden kriisinhallinnasta. Varautumisstrategiassa dokumentoidaan, ajoitetaan sekä vastuutetaan eri toimenpiteet, minkä lisäksi siinä tulisi ottaa huomioon myös jatkuvuussuunnittelu, toiminnan vakuuttaminen ja mahdollinen jälkihoito sekä harjoittelu ja testaus. (Mitä jos? 2010; Vahinkoon varautuminen 2010.)

Varautumisstrategiassa tulisi olla mahdollisimman yksityiskohtaisia toimintaohjeita vahinkojen varalta. Varautumisstrategian tulisi sisältää myös suunnitelmat kriisiviestinnästä.

Kriisitilanteessa selkeät ohjeet nopeuttavat toimintaa, ja pitävät huolen siitä, että kaikki tarvittavat toimenpiteet tulevat suoritetuiksi. Varautuminen vahinkotilanteisiin perusteellisesti nopeuttaa suurella todennäköisyydellä toimintaa vahingon sattuessa, milloin sen laajuutta on mahdollista saada rajattua ja toiminta tervehdytettyä nopeammin. Yrityksen kannalta voi siten olla hyödyllistä, että toimintaa testataan kriisien varalta ja tietynlaisia toimenpiteitä, kuten esimerkiksi ensiapua, harjoitellaan yrityksessä. (Mitä jos? 2010.)

Vahinkotilanteen onnistunut kriisinhallinta ei vielä takaa yrityksen toiminnan jatkumista. Normaaliin työskentelyyn palaaminen ja liiketoiminnan jatkaminen vaativat omat suunnitelmansa yrityksen riskienhallintaan. Palautumissuunnitelmaan on tarkoituksena suunnitella sellaisia toimenpiteitä, joiden avulla kriisitilanteesta voidaan palata normaaliin työskentelyyn tai mahdollisimman normaaliin tilanteeseen olosuhteet huomioon ottaen. Kaikki vaiheet muodostavat yhdessä strategian, jonka avulla yritys pyrkii liiketoimintansa jatkuvuuteen kaikissa tilanteissa. Yleisesti teoreettisena käsitteenä puhutaan business continuity managementista (BCM). (Doswell 2000, 6.)

3.6 Riskittömän sopimisen periaatteita

Vaikka tämän opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa käsitellään pääasiallisesti olemassa olevan sopimuskannan potentiaalisia riskejä, on tähän osioon koostettu riskittömän sopimisen pääkohdat. Ne luovat perusedellytykset, joiden mukaan voidaan sopimusriskejä välttää parhaan mukaan liiketoiminnassa, joka on tämän opinnäytetyön merkitys tulevaisuudelle. Koska sopimusta voidaan pitää liiketoiminnan häiriöttömän kulun mahdollistajana, tässä osiossa paneudutaan sellaisiin tekijöihin, jotka auttavat luomaan riskittömiä sopimuksia. Riskittömien sopimusten laadinnassa on otettava erilaisia tekijöitä huomioon ennen konkreettisen sopimuksen laadintaa ja sopimuksen laadinnan aikana. Näitä periaatteita käsitellään siten edellisen mukaan jaettuna ennen sopimista ja sopimisen aikana tapahtuviin toimenpiteisiin omista luvuistaan. Käsittely tapahtuu kronologisen järjestyksen mukaan aloittaen huomioitavista toimenpiteistä ennen sopimuksen laadintaa.

3.6.1 Huomioitavaa ennen sopimuksen laatimista

Perustilanteesta lähdettäessä, ennen käytännön sopimustyötä, voi olla kannattavaa tutustua yritystoimintaan liittyviin lakeihin kuten kauppalakeihin. Mikäli toisin ei ole sovittu, tulevat nämä lain säännökset yleensä tulkittavaksi (Riskittömän sopimisen peruseriaatteen 2010). Tämän lisäksi toimialan ja yhteistyökumppaneiden kauppatapoihin ja käytäntöihin on syytä tutustua ennen sopimusten laatimista. Lain mukaan (esimerkiksi KL 3 §) ja periaatteessa

kauppatapa menee tahdonvaltaisen lain asetuksen edelle ja liiketoiminnassa voi tulla eteen tilanne, jossa joudutaan tulkitsemaan yleistä kauppatapaa. Silloin on hyvä olla tiedossa, minkälaisia käytäntöjä alalla yleisesti noudatetaan. Jos kauppataivan mukaan halutaan kumota jokin tahdonvaltaisen lain säännös, ja päinvastoin, mikäli tiettyä kauppatapaa ei haluta sovellettavaksi, on se syytä kirjata sopimukseen. (Jaakkola & Sorsa 2005, 60.)

Ennen varsinaista sopimuksen laatimista on olennaista aloittaa työ tavoitteiden määrittämisellä. Tavoitteiden avulla tuodaan ilmi, miksi sopimus laaditaan ja mihin sen avulla pyritään. (Riskittömän sopimisen peruseriaatteen 2010). Sopimuksen tavoitteet on johdettavissa hankkeen sisällön, kohteen ja toteutumismuodon määrittelyjen avulla. Ilman tietoa edellisistä on sopimuksen laatimista turhaa aloittaa. Ilman hankkeen sisältöä tai sopimukselle asetettavia tavoitteita on hankalaa laatia mielekästä sopimusta, valita sopivia sopimusehtoja tai määritellä osapuolten vastuunjako. (Haapio 2005, 338). Tämän työn yhteydessä puhutaan myöhemmin sopimuksen hengestä kohdeyrityksen käyttämän käsitteen mukaisesti. Sopimuksen henkeä osana opinnäytetyön tuloksia käsitellään luvussa 5.2.

Ennen sopimuksen solmimista on myös syytä varmistaa potentiaalisen sopimuskumppanin luotettavuus. Sopimuskumppanin luottotiedot on hyvä tarkistaa ainakin näennäisen maksukyvyn tai -varmuuden selvittämiseksi. Lisäksi voi olla kannattavaa selvittää kaupparekisteriotteesta, kenellä toisen osapuolen yrityksessä tai sen puolesta on virallinen oikeus tehdä sopimuksia, jotta välttyttäisiin tilanteelta, missä sopimus on itsessään mitätön. (Riskittömän sopimisen peruseriaatteen 2010.)

Seuraavaksi on syytä muistaa sopimuksen sitovuus jo ennen sopimuksen laadintaa. Siten sopimus voidaan laatia sellaisella tavalla, että siihen on mahdollista kaikilta osin sitoutua. Sopimuksen sitovuus on Jaakkolan ja Sorsan (2005, 48) mukaan luonnollinen seuraus sopimusvapaudesta, eli siitä, että kaikilla tahoilla on oikeus päättää, kenen kanssa ne tekevät sopimuksia, mistä tekevät sopimuksia, sopimuksien sisällön vapaudesta sekä sopimuksen muotovapaudesta. Toisin päin käännettynä sopimuksen sitovuus on otettava huomioon ennen kuin allekirjoitetaan sopimusta. Sopimus tulee käydä läpi kohta kohdalta, jotta on tarkkaan tiedossa, mihin sitoutudutaan hyväksyttäessä sopimus ja ollaan valmiita täyttämään sopimuksen velvoitteet.

Sopimuksen sitovuudesta voidaan tehdä poikkeus neljän perusteen mukaan. Ensimmäinen poikkeustilanne on *force majeure* -tilanne. *Force majeure* -tilanne syntyy, kun sopimuksen jompikumpi osapuoli on estynyt suorittamaan velvollisuuttaan jonkin ennalta arvaamattoman sekä ylivoimaisen esteen vuoksi. *Force majeure* -tilanteen syntymiseksi vain joko ennalta arvaamaton tai ylivoimainen este ei riitä perusteeksi, vaan molempien tunnuspiirteiden on täyttyttävä. Sopimuksen sitovuus voidaan myös purkaa, mikäli sopimus todetaan mitättömäksi.

Edellytykset mitättömälle sopimukselle ovat, että jompikumpi osapuoli on oikeustoimikelvoton, sopimuksessa on muotovirhe, esimerkiksi kiinteistöjen kaupassa, tai sopimus on suoraan lain vastainen. Kolmanneksi sitovuudesta voidaan poiketa, mikäli sopimus voidaan osoittaa väitteen- tai moitteenvaraisesti pätemättömäksi. Pätemätön sopimus eroaa mitättömästä siten, että pätemättömyyteen on itse vedottava esimerkiksi oikeudessa, kun taas mitättömään sopimukseen on viranomaisten viitattava automaattisesti. Neljäs tapaus, missä sopimuksen sitovuutta voidaan harkita joko osittain tai kokonaan, syntyy tilanteessa, joka yleensä perustuu kohtuuttomaan oikeustoimen ehtoon. (Jaakkola & Sorsa 2005, 49-57.)

Mikäli sopimustoiminnassa laaditaan vaativia sopimuksia, joiden kohdalla voi olla mahdollisuus sopimusosaamisen puutteisiin, on suositeltavaa kääntyä asiantuntijan puoleen. Konsultointiapua sopimusasioissa voi saada konsulttiyrityksistä, tutkimuslaitoksista ja koulutusorganisaatioista sekä mahdollisesti yrityksen omilta yhteistyöyrityksiltä. Myös sellaisille yrityksille, jotka ovat aina suorittaneet omat riskienhallintatoimenpiteensä itse, voi asiantuntijan hyödyntäminen tuoda uusia näkökulmia ja mahdollisesti synnyttää parempia ratkaisuja riskienhallintaan. (Asiantuntijoiden hyödyntäminen 2010.) Kohdeyrityksessä käytetään ulkopuolista asiantuntija-apua sopimusasioissa esimerkiksi rakennuttamisessa. Rakennuttamisen konsulttien avustuksella halutaan varmistua, että vaativat rakennuttamisen sopimukset ovat asianmukaisesti laadittuja. Lisäksi kansainvälisten asiakkaiden kanssa tehtävissä sopimuksissa konsultoidaan järjestelmällisesti asiantuntijoita sopimusten oikeellisuuden varmistamiseksi.

Tämän opinnäytetyön aikana nousi esille myös mahdollinen tarve suorittaa riskiarviointi ennen sopimuksen laatimisen aloittamista. Tällöin voitaisiin jo etukäteen kiinnittää erityishuomiota niihin kohtiin, jotka nostetaan merkittäväksi sopimusriskeiksi kohdeyrityksen toiminnassa. Yksi tällainen keino voisi olla critical issues -lista, johon kootaan erilaiset sopimusriskit tai sopimuksen osat tärkeimmästä aloittaen (Pohjonen 2005, 263). Tärkeää tämän työkalun kannalta on, että kyseinen lista laadittaisiin ennen jokaista sopimusta vastaamaan juuri tietyn tyyppisen sopimuksen laadinnan aikaisia vaatimuksia. Kyseessä on yksinkertainen, mutta mahdollisesti hyvin tehokas työkalu.

3.6.2 Huomioitavaa sopimuksen laatimisen aikana

Tässä osiossa esitellään sopimuksen laadinnan aikana huomioon otettavia tekijöitä, jotta saavutettaisiin mahdollisimman riskittömiä sopimuksia yrityksen liiketoiminnassa. Ensimmäiseksi yrityksissä voi olla syytä tarkentaa sopimuksen käsitettä. Joissakin yrityksissä sopimukseksi käsitetään ainoastaan konkreettiset sopimusasiakirjat, joissakin sopimus rajataan vielä suppeammin ainoastaan sopimuksen allekirjoitettavaan osaan, pois lukien liitteet, aikataulut, maksuehdot ja niin edelleen. Tosiasiassa sopimusasiakirjoja syntyy

yhdessä kauppatapahtumassa, mikäli tehdään kirjallisia sopimuksia, liikenneministeriön tutkimusraportin (1998) mukaan 26-34 kappaletta. (Haapio 2005, 346.) Sopimukseen kuuluvat mukaan sopimusasiakirja, sopimusliitteet, aikataulut, muut liitteet, toimitusrajat, tarjoukset, tarjousvahvistukset, suorituskyytakuut, tekniset erittelyt sekä tarjouspyynnöt. Näiden kaikkien asiakirjojen tulisi olla yhdenmukaisia keskenään koko sopimusprosessin ajan. Mikäli halutaan minimoida mahdollisuutta sopimusvirheeseen laadittaessa useita asiakirjoja, voidaan sopimuksen tekoon ottaa mukaan sopimusasiakirjojen pätevyysjärjestys. Pätevyysjärjestys määrittää eri asiakirjojen ensisijaisuutta toisiinsa tulkittaessa niiden sisältöä. Corbel Oy:ssä sovelletaan sopimusasiakirjojen pätevyysjärjestystä sopimukseen. Pätevyysjärjestys kuitenkin laaditaan aina sopimuskohtaisesti, vaihdellen siten sopimusten välillä.

Toiseksi sopimuksen sisällöllä on suuri merkitys riskittömyyden kannalta. Sopimuksessa on syytä määritellä tarkasti sopimuksen osapuolten tehtävät, oikeudet ja vastuut, velvollisuudet, maksettavat kustannukset, vastuunrajoitukset ja niin edelleen. (Jaakkola & Sorsa 2005, 62.) Haapio on laatinut kuvan 2, jossa kämmeniä apuna käyttäen voidaan määritellä, mitä kaikkea sopimuksen tulisi sisältää. Kun vastataan kuvan mukaisiin kysymyksiin -kuka-mitä-missä-milloin-miten-entä jos/entä ellei - sekä toimituksen, että maksun osalta, ollaan melko lähellä tilannetta, missä kaikki hyvän ja kattavan sopimuksen tiedot ovat merkittynä. Mikäli joidenkin kysymyksien osalta jää aukkoja sopimukseen, voivat ne aktivoida sopimuksen näkymättömän osan ja aiheuttaa riitatilanteen sopimuskumppaneiden välillä jopa oikeustoimiin asti. Voidaan sanoa, että sopimatta jättäminen on yksi suurimmista riskeistä, mitä sopimuksen tekemiseen liittyy. (Haapio 2005, 344-345.)



Kuva 2: Kädestä pitäen. Haapio 2005, 344.

Tarkasteltaessa lähemmin kuvaa 2, sopimuksen sisällössä tulee ensimmäiseksi kiinnittää huomiota siihen, mistä konkreettisesti sovitaan eli toisin sanoen, mitkä ovat sopimuksella tavoiteltavat suoritteet sekä toimituksen että maksun osalta. Kuitenkin voidaan olettaa, että suoritteet ovat yleisesti tiedossa, kun sopimuksen laatiminen aloitetaan. Puutteita, epäjohtonmukaisuuksia ja epäselvyyksiä syntyykin suoritteiden määrittelyä useammin sopimuksen muissa osissa, kuten liitteissä, toimitusrajoissa, aikatauluissa sekä maksuehdoissa. Kuitenkin suoritteiden määrittelyssä on olennaista, että suoritteista käytettävät käsitteet ovat hyvin määriteltä ja molempien tai kaikkien osapuolten tiedossa. (Haapio 2002, 14.)

Seuraavassa esitellään periaatteita, joita noudattaen tällaisia puutteista tai epäselvyyksistä johtuvia riskejä voidaan välttää.

Riskittömän sopimisen voi aloittaa esimerkiksi kiinnittämällä huomiota toimitusehtojen, maksutavan, kuljetusmuodon ja muiden ehtojen yhdenmukaisuuteen: minkään toimenpiteen ei tulisi estää tai vaikeuttaa toista toimenpidettä sopimuksessa. Yhdenmukaisuus tulee ulottua sovittaviin kohteisiin mutta myös eri asiakirjoihin. Kaikki asiakirjat on hyvä tarkistaa, ja verrata näiden tietojen yhdenmukaisuutta keskenään, jotta välttyttäisiin turhilta sopimusrikkomuksilta. Tämän lisäksi sopimuskumppaneiden vastuut tulee jakaa tasapuolisesti ja molempien osapuolien tulee olla tietoisia vastuistaan. Myös vastuunrajoituslausekkeen käyttämisestä on aina syytä harkita sopimuksissa, jotta yritys pystyy hallitsemaan paremmin muun muassa vahingonkorvausvelvollisuuteen liittyviä riskejä. Sopimuksessa on siten kannattavaa selvittää, miten ristiriitatilanteet ratkaistaan, sillä sopimusrikkomuksen ja sopimussakon määrittelyllä etukäteen pystytään usein välttämään kalliita oikeudellisia toimenpiteitä. Edellytyksenä on, että sopimuksessa on maininta sopimussakon olevan ainoa velvoite. (Jaakkola & Sorsa 2005, 114-115.)

Edellisen lisäksi oikeiden sopimus-/vakioehtojen valitseminen ja tunnistaminen on olennaista koko sopimusprosessin aikana, koska vakioehtoja tai muita sopimusehtoja käytetään jo usein tarjouspyyntövaiheessa. Niihin tutustumiseen ja laatimiseen on kannattavaa panostaa sopimusrikkomusten tai kannattamattoman tarjouksen tekemisen välttämiseksi. Laadittaessa itse sopimusta tai tarjouspyyntöä, sopimusehtojen luominen jokaiseen sopimukseen erikseen voi Jaakkolan & Sorsan mukaan olla kannattavaa katteiden menettämisen estämiseksi ja yritykselle itselleen haitallisten ehtojen välttämiseksi. Toisaalta yleiset sopimusehdot helpottavat sopimustoimintaa ja estävät yleisimpien sopimusriskien syntymistä. (Jaakkola & Sorsa 2005, 113-114.) Kohdeyrityksessä käytetään palvelusopimuksissa yleisesti kaksia vakioehtoja: konsultoinnin yleisiä sopimusehtoja (KSE) sekä rakennusurakan yleisiä sopimusehtoja (YSE). Vakioehtoja joudutaan kuitenkin laajentamaan yleensä sopimuksissa esimerkiksi salassapitovelvollisuuden tai rekrytointirajoitusten osalta, mihin yleiset sopimusehdot eivät ota kantaa. Mikäli toimintaolosuhteet jostain syystä muuttuisivat kohdeyrityksessä, on silloin muistettava päivittää myös vakioehdot muuttuneita olosuhteita vastaavaksi.

Seuraavana periaatteena riskittömän sopimuksen laadinnan aikana voidaan mainita, että suunniteltaessa ja allekirjoitettaessa sopimuksia, on muistettava olla realistinen, koska taloudelliset tai resurssilliset valmiudet sopimuksen täyttämiseksi on oltava olemassa ennen sen hyväksymistä. Toisaalta sopimuksen tulee olla myös yleisesti toteuttamiskelpoinen. Lisäksi laadittaessa riskittömiä sopimuksia, on osapuolten varmistuttava siitä, että sovitut asiat ymmärretään samalla tavoin. Näin välttytään väärinkäsityksiltä yhteistyössä. Tilanne on eri,

mikäli toinen osapuoli haluaa hyötyä esimerkiksi omasta kokemuksestaan ja toisen osapuolen kokemattomuudesta sopimustoiminnassa kokemattomamman kustannuksella tai yrityksen suuresta koosta toiseen osapuoleen verrattuna. (Jaakkola & Sorsa 2005, 114-115, Riskittömän sopimisen peruseriaatteen 2010.) Pohdittavaksi silloin jää, kuinka eettisesti hyväksyttävää tämän tyyppinen sopimustoiminta on ja, voiko siitä kuitenkin seurata negatiivisia vaikutuksia pidemmällä aikavälillä.

Kuten aikaisemmin tässä opinnäytetyössä todettiin, tarkistuslistojen käyttö on hyvä keino välttää sopimusriskejä ja tarkastaa, että sopimukset ovat sisällöltään kattavia ja oikeaoppisia. Tähän työhön on siten liitetty Pk-yrityksen riskienhallintaoppaan laatimat sopimuksiin liittyvät tarkistuslistat - kauppahinnan ja maksuehtojen tarkistuslistat, sopimuksen kohteen yksilöinti, sopimussakon tarkistuslista, tarjouksen tarkistuslista ja toimitusajan sekä -ehtojen tarkistuslistat - kohdeyrityksen hyödynnettäväksi. (Kts. Liitteet 2-8) Tarkistuslistat on yleisesti saatavilla yritysten ja yksityishenkilöiden hyödynnettäväksi pk-yrityksen riskienhallinta sivustolta.

Yleisesti voidaan todeta, että tähdättäessä riskittömään sopimiseen sekä katteiden saavuttamiseen on pidettävä mielessä, että sopimukset on laadittava käyttäjiään varten. Sopimusten käyttäjät ovat usein eri henkilöitä kuin niiden laatijat. Selkeä, johdonmukainen, helppokäyttöinen, selkokielineen, oikeudellisesti pätevä, kirjallinen, asiallinen sekä kattava sopimus minimoi tulkinnanvaraisuuksia, helpottaa sen käyttöä ja estää oikeustoimiin joutumisen sekä katteiden menettämisen. Tällainen sopimus takaa parhaiten, että sopimuksessa sovitut suoritteet tulevat hoidetuiksi oikein ja ajallaan. (Haapio 2005, 344-345; Riskittömän sopimisen peruseriaatteen 2010.)

Yhteenvedona riskittömän sopimisen peruseriaatteen 2010 voidaan esittää seuraavat johtopäätökset:

1. kirjallinen sopimus on yleensä selkeämpi kuin suullinen ja minimoi todisteluvaikeuksia,
2. riskittömästä sopimuksesta ilmenee määräykset kaikista sopimussuhteen kannalta oleellisista asioista,
3. sopimuksen selkeys minimoi tulkinnanvaraisuuksia sekä vähentää yllätyksiä,
4. taloudellisesti turvallinen sopimus vähentää liiketaloudellisen riskin mahdollisuutta sekä ehkäisee sopimusriitojen syntyä samalla kuitenkin mahdollistaen kompensaation ongelmatilanteissa,
5. sopimus antaa osapuolista asiallisen ja yhteistyöhaluisen kuvan,
6. oikeudellisesti pätevä sopimus vastaa pakottaviin sopimus-, kauppa- ja kilpailuoikeudellisiin ja muuhun lainsäädäntöön sisältyviin vaatimuksiin sekä
7. sopimus on realistinen ja sen täytäntöönpano on käytännössä mahdollista. Haapio 2005, 343-344.)

On kuitenkin mahdollista, että lähtökohtaisesti riskittömän sopimisen periaatteet eivät aina toteudu käytännössä. Sen vuoksi seuraavassa luvussa käsitellään sopimusriskienhallintaa. Käsittelyssä vastataan Jaakkolan & Sorsan (kts.3.2) näkemykseen sopimuksesta, kun taas edellä esitetyt periaatteet vastaavat enemmän Haapion (kts. 3.3) näkemykseen sopimuksen merkityksestä liiketoiminnassa.

3.7 Menetelmiä riskienhallintaan

Tässä luvussa esitellään, minkälaisia keinoja hyväksikäyttäen Corbel Oy voi hallita sopimusriskejä toiminnassaan. Materiaalia voidaan hyödyntää kaiken tyyppisten riskien hallinnassa, mutta menetelmät esitellään joiltain osin tässä osiossa yksityiskohtaisemmin sopimusriskien osalta.

Yleisesti riskejä voidaan hallita neljästä eri näkökulmasta: strategisten muutosten kautta, vakuuttamalla liiketoimintaa, ne voidaan hyväksyä yrityksen itsensä taloudellisesti kannettavaksi tai riski hyväksytään osaksi liiketoimintaa. Kun riskit hyväksytään osaksi liiketoimintaa, niitä pyritään kuitenkin hallitsemaan ja vähentämään toteutumisen todennäköisyyttä kohtuullisilla toimenpiteillä. (Erola & Louto 2005, 79-86.)

Edellä esitetyt riskienhallinnan näkökulmat voidaan jakaa menetelmiltään joko riskien kontrollointiin tai riskien rahoitukseen. Riskien kontrollointiin sisältyy riskien pienentäminen, välttäminen ja jakaminen tai osittainen siirtäminen. Riskien rahoittamiseen sisältyy puolestaan joko vakuuttaminen tai riskin omalla vastuulla pitäminen. Lisäksi riskienhallinnan menetelmänä voidaan hyödyntää riskinkantokyvyn parantamista (Suominen 1999, 142). Yrityksen tulee pohtia, minkälaisia riskejä on taloudellisesti kannattavaa kontrolloida ja minkälaisia riskejä vakuutetaan. Lainsäädäntö määrittää kuitenkin perusvaatimukset, mitä vastaan yritysten on vakuutettava toimintaansa. Tästä on esimerkkinä työntekijöiden lakisääteiset tapaturmavakuutukset. Ensimmäiseksi tässä osiossa käsitellään tarkemmin riskien kontrollointia yleisesti sekä sopimusriskien kannalta. (Juvonen ym. 2005, 19-20.)

3.7.1 Riskien kontrollointi sopimusriskien kontekstissa

Tehokkain keino suojata yrityksen liiketoimintaa sitä kohtaavilta riskeiltä, on pyrkiä välttämään tai poistamaan ne. Keinoja riskien välttämiseksi voi olla esimerkiksi henkilöstön koulutus ja riskien ennaltaehkäisy, mutta riskien välttäminen onnistuu parhaiten pidättäytymällä sellaisesta liiketoiminnasta, joka voidaan katsoa riskialttiiksi. Aina ei ole mahdollista poistaa riskiä kokonaan toimenpiteistä huolimatta, kuten esimerkiksi liiketoimintariskiä. Toisaalta tietyn riskin poistamiseen tähtäävät toimenpiteet voivat tulla

suhteettoman kalliiksi yritykselle, jolloin tyydytään lievempiin toimenpiteisiin suhteessa riskiin. (Juvonen ym. 2005, 33-34.)

Riskien poistaminen sopimusten kannalta tarkoittaisi myös sitoumusten välttämistä. Usein tällainen tilanne on liiketaloudellisessa mielessä absurdi, sillä liiketoiminnassa pyritään lisäämään kumppaneiden määrää tai tuotettavien suoritteiden määrää, mikä yleensä tarkoittaa lisääntyvien sopimusten määrää. Nygren (2005, 226) kuitenkin esittää, että saattaa syntyä tilanteita jolloin sitoumuksesta pidättäytyminen voi olla kannattavampaa kuin sen hyväksyminen. Esimerkkinä Nygren esittää omaan käyttöön valmistetun riskialttiin tuotteen myyntiä ulkopuolisille: yritykselle saattaa olla edullisempaa pidättäytyä tuotteen myynnistä kuin esimerkiksi hankkia tuotevastuuvakuutus. Corbel Oy:ssä sitoumuksen välttäminen tulee kysymykseen vain ani harvoissa tilanteissa. Mahdollinen tilanne voisi syntyä, mikäli epäluotettavaksi epäillyn palvelun- tai tavarantuottajan kanssa pidättäytydyttäisiin sopimuksesta, mutta todennäköisyys tällaiseen tilanteeseen on melko pieni. Sopimusriskejä voidaan kuitenkin välttää. Silloin on kyseessä henkilöstön sopimusosaamiseen sekä tietouteen liittyvät taidot ja niiden hyvästä tasosta huolehtiminen. On myös huomioitava, että osaamiseen tulee liittää myös henkilöstön taidot suorittaa päivittäisiä työtehtäviään. Tällöin minimoidaan sellaisten sopimusriskien syntyminen, jotka voivat aiheutua virheellisen operatiivisen työn tuloksena.

Silloin, kun riskit eivät ole vältettävissä, voidaan niitä pyrkiä pienentämään. Kaikkia riskejä on yleisesti mahdollista pienentää. Riskien pienentämisen avulla tavoitellaan eri menetelmiä hyödyntäen joko riskin todennäköisyyden pienentämistä tai siitä seuraavien vaikutusten minimointia. Riskien pienentämistä pidetään usein parhaimpana riskienhallintakeinona, kun riskien pienentämiseen tähtäävien toimenpiteiden osalta vertaillaan kustannusten ja saavutettavan hyödyn suhdetta. Kuitenkin merkityksiltään vähäisten tai pienen todennäköisyyden omaavien riskien pienentämisestä aiheutuvien kustannusten kohdalla on tarkoin mietittävä, saavutetaanko hallintatoimenpiteistä järkevää hyötyä suhteessa panoksiin. (Juvonen ym. 2005, 32-33.)

Riskien pienentäminen sopimusten kannalta onnistuu Nygrenin (2002, 226-227) mukaan parhaiten sopimusten laadun nostamisella. Sopimustoiminnan laadun parantaminen voidaan saavuttaa sopimuspolitiikan synnyttämisellä yritykseen, integroimalla se yrityksen toimintaan sekä henkilöstön koulutuksen avulla. Henkilöstön koulutus on yksi tärkeimmistä keinoista pienentää riskejä, sillä viime kädessä ihminen laatii tai ainakin viimeistelee sopimuksen. Yrityksen sopimuspolitiikka täytyy myös tuoda käytännön tasolle koulutuksen avulla, muutoin sopimuspolitiikan hyödyt eivät konkretisoidu. Sopimuskouluttaja Helena Haapio esittää tärkeän periaatteen henkilöstön sopimuskoulutukselle: luennot ja tietoisuudet eivät välttämättä ole parhaita keinoja sopimustyön kehittämiseen. Haapio esittää keinona workshop-

menetelmää, jossa keskustelemalla sekä käytännön harjoitusten avulla henkilöstöllä on mahdollisuus huomata itse kehittämiskohteita omassa työssään. Workshopissa opittujen asioiden muistaminen ja soveltaminen käytännössä on tällä tavoin Haapion mukaan tehokkaampaa. (Haapio 2002, 64.) Edellisen lisäksi päivitettävät sopimus- ja tarjousmallit ovat hyviä työkaluja laadukkaiden sopimusten laatimiseen, mutta päivittämättöminä ne ovat merkittävien riskien lähde (Nygren 2002, 227).

Muut keinot kontrolloitavien riskien hallitsemiseksi ovat riskin siirtäminen ja jakaminen. Riskien siirtäminen on usein toteutettu vakuuttamalla (kts. riskien rahoittaminen 3.7.2.), mutta on myös yrityksen oman kontrollin alaisia toimenpiteitä, joita voidaan suorittaa. Ulkoistaminen on yksi tyypillisistä keinoista siirtää riskialtista toimintaa toisen yrityksen kannettavaksi. (Erola & Louto 2005, 80-81.) Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksen toimialalla esimerkiksi avainhallinta valitaan usein ulkoistettavaksi avaimien hukkumisen tai väärinkäytön riskien vuoksi. On kuitenkin huomioitava, että riskin siirtämiseen, tässä esimerkissä ulkoistamiseen, liittyy omanlaiset riskinsä, ja vastuu saattaa esimerkiksi alihankkijan väärinkäytösten takia kaatua joko välittömästi tai välillisesti oman yrityksen kannettavaksi. On siis huolehdittava, että sopimuskumppanilla on resurssit kantaa nimettyjä riskejä. (Chapman 2007, 84.) Toisaalta riskin siirtäminen voidaan toteuttaa yrityksen strategisen suunnittelun avulla, tästä esimerkkinä toimitilapolitiikka: toimitilojen vuokraamisen riskit ovat yleisesti pienemmät kuin omistamisen riskit.

Sopimusriskienhallinnassa sopimusriskejä voidaan siirtää toisen tahon kannettavaksi joko vakuutusyhtiön tai sopimuskumppanin kanssa tehtävällä sopimuksella, jossa mainitut tahot kantavat sopimusriskin joko kokonaan tai osittain. Vakuutusyhtiöiden avulla yritys vakuuttaa sellaisia riskejä, jotka se kokee toimintansa kannalta merkittäväksi ja joita se itse ei halua kantaa. Sopimuksissa voidaan myös sopia, että toinen sopimusosapuoli ottaa jonkin riskin vakuuttamisen vastuulleen. (Erola & Louto 2005, 141-142.) Tällöin voi olla kannattavaa varmistaa, että toinen osapuoli on täyttänyt velvollisuutensa. Riskit voivat lopulta konkretisoitua oman yrityksen toiminnassa, mikäli toinen osapuoli sopimuksesta huolimatta ottanut edellytettäviä vakuutuksia.

Sopimusriskejä voidaan siirtää sopimuksissa edellä esitettyjen keinojen lisäksi vastuunrajoituksen perusteella. Silloin sopimuksissa jaetaan vastuuta sopimuskumppaneiden kesken tai siirretään vastuu ainoastaan toisen osapuolen kannettavaksi. Keinoina tähän voivat olla vastuuperusteita poistavat sopimusehdot, korvausvastuun sisältöä rajaavat ehdot sekä korvauksen määrää tarkentavat ehdot. Riskien siirtämisessä voidaan myös käyttää Indemnity ja Hold Harmless -tyylisiä lausekkeita, jotka määrittävät esimerkiksi oikeutta vahingonkorvauksiin tai oikeustoimenpiteisiin toista osapuolta vastaan tai toisen osapuolen velvoittamiseksi toimenpiteisiin tietyntyyppisissä tilanteissa. Yleisesti riskien siirtäminen

sopimuksen keinoin vaatii tarkkaa sopimuksen muotoilua, joka ennakoii kattavasti mahdolliset häiriöt liiketoiminnassa sekä rajaa vastuudet ja oikeudet ilman tulkinnanvaraisuuksia (Ilmonen ym. 2010, 133).

Riskien jakaminen voidaan suorittaa fyysisesti jakamalla toimintaa maantieteellisesti. Tällöin toimintaa voidaan sijoittaa useisiin toimipisteisiin, jolloin esimerkiksi toiminnan täydellinen keskeytyminen on epätodennäköistä. Riskejä voidaan myös jakaa abstraktilla tasolla. Yksi tehokkaista keinoista on varmistaa, että informaatiota jaetaan riittävän hyvin oikeille ihmisille yrityksessä, jolloin ei synny avainhenkilöihin kohdistuvaa 'tietojen panttausriskiä' tai yrityksen koko toiminnan keskeyttämistä uhkaavaa riskiä. (Juvonen ym. 2005, 35.)

Yhteenvedona voidaan esittää, että riskejä voidaan kontrolloida seuraavilla keinoilla: välttämällä tai poistamalla, pienentämällä, siirtämällä sekä jakamalla. Valittava keino riippuu kunkin riskin luonteesta sekä yrityksen riskienhallintastrategiasta. Riskien kontrolloinnin lisäksi riskejä voidaan rahoittaa, mitä käsitellään seuraavaksi.

3.7.2 Riskien rahoittaminen sopimusriskien kontekstissa

Sellaisia riskejä, joita ei voida kontrolloida, voidaan rahoittaa. (Suominen 1999, 149). Riskien rahoittamisessa voidaan katsoa olevan tietty kustannusten optimikohta, jota liiketaloudellisessa mielessä ei kannata ylittää. Liian suuret kustannukset riskien torjunnassa syövät liiketoiminnan katetta, mutta liian pienet panostukset voivat johtaa kohtalokkaisiin seurauksiin yrityksen tulevaisuuden kannalta riskin toteutuessa. Riskienhallinnan integrointi yrityksen strategiaan voi olla avuksi kustannusoptimin löytämisessä. (Juvonen ym. 2005, 20.) Riskien rahoittaminen voidaan toteuttaa pääasiassa kahdella eri tavalla - vakuuttamalla tai pitämällä riskit itsellä. Yrityksessä noudatettava riskistrategia sekä tavoiteltava vakuutusosuuden taso määrittävät, minkälaisia riskejä rahoitetaan, ja mitkä jätetään yrityksen itsensä kannettavaksi.

Ensimmäiseksi tuodaan esille, miten vakuuttamalla voidaan hallita yritystä kohtavia riskejä. Juvosen ym. (2005, 36) mukaan vakuutettavalle riskille voidaan esittää seuraavia vaatimuksia: Useamman kuin yhden henkilön tulee olla alttiina tietyille riskille, todennäköisyys riskin toteutumiseen sekä vahinkotaajuuteen tulee olla arvioitavissa ja kenelläkään ei tule olla tietoa, ketä riski kohtaa. Normaali kuluminen tulee jäädä vakuuttamisen ulkopuolelle ja pohdittaessa vakuutettavia riskejä tulee mahdollisen vahingon suuruus olla laskettavissa rahallisesti. Voidaan myös todeta, että vakuuttaminen on paikallaan riskienhallinnan välineenä, kun jokin riski on liian merkittävä yrityksen itsensä kannettavaksi (Vakuuttaminen 2010). Näiden perusteiden mukaan vakuuttamalla sopivia riskejä yritys voi siirtää itseltään joko kokonaan tai osittain potentiaalisen riskin aiheuttaman taloudellisen menetyksen. Riskin

siirtäminen kokonaan vakuuttamalla on usein kustannuksiltaan korkea keino riskienhallinnassa, jolloin turvaudutaan riskien osittaiseen siirtämiseen vakuutusyhtiöille. Osittaisen taloudellisen menetyksen määrä riippuu siitä, kuinka suuren omavastuun yritys ottaa vakuutuksiinsa, ja tämä puolestaan vaikuttaa riskienhallinnan yleisiin kustannuksiin yrityksessä. (Juvonen ym. 2005, 36).

Yritysten riskisuojausjärjestelmän vähimmäistaso muodostuu pakollisten lakisääteisten vakuutusten pohjalta. Lainsäädännössä yrityksiltä edellytetään erilaisia henkilö-, eläke- sekä muita lakisääteisiä vakuutuksia. Henkilövakuutuksiin kuuluvat lakisääteinen tapaturmavakuutus, palkansaaajan työttömyysvakuutus, työnantajan työttömyysvakuutus sekä työntekijän ryhmähenkivakuutus. Eläkevakuutuksiin puolestaan kuuluvat työntekijän ja yrittäjän eläkevakuutukset. Näiden lisäksi liikennevakuutus ja mahdolliset muut lakisääteiset, toimialakohtaiset vakuutukset kuuluvat perustason vakuuttamiseen yrityksissä. (Suominen 1999, 124.)

Edellä esitettyjen pakollisten vakuutuksien lisäksi yritykset voivat ottaa vapaaehtoisia vakuutuksia toimintansa suojaksi (Suominen 1999, 116). Erilaisia vapaaehtoisia vakuutuksia ovat toiminnan erilaiset vakuutukset, vapaaehtoiset henkilövakuutukset, vahinko- ja esinevakuutukset, toiminnan vastuuvakuutukset vahingonkorvausvelvollisuuden varalta, tuotevastuuvakuutus, oikeusturvavakuutus mahdollisia oikeustoimia varten sekä keskeytysvakuutus liiketoimintaa uhkaavien keskeytysriskien varalta.

Toinen vaihtoehto riskien rahoittamiseen on riskin itsellä pitäminen. Riskin toteutuessa yritys vastaa silloin yksin ja täysimääräisenä potentiaalisesta taloudellisesta menetyksestä, mutta voi puolestaan saavuttaa kustannusetua, kun rahallista panostusta ei jouduta suorittamaan riskien hallitsemiseksi. Usein yritys kuitenkin ottaa jonkin riskin itselleen kannettavaksi tahattomasti sen takia, että riskiä ei ole tunnistettu ja sen varalle ei ole osattu varautua. Suominen mukaan (1999, 142-143) riskejä voi pitää omalla vastuulla eri tavoin. Ensimmäiseksi Suominen esittää, että useasti sattuvat pienet riskit voidaan kustantaa itse ja myös hieman isommat riskit, joiden vahingosta aiheutuvat tappiot eivät nouse kohtuuttoman suuriksi. Vahinkoja varten voidaan myös rahastoida varoja esimerkiksi vuosittaisella suoritteella, ja kattaa siitä mahdollisesti toteutuvat riskikustannukset. Sopimusriskien itsellä pitäminen tulee olla tarkoin harkittua riskien laskennallisen arvioinnin vaikeuden vuoksi, ettei riskin toteutumisen aiheuttamat seuraukset koidu yritykselle kohtalokkaiksi. (Nygren 2002, 229.)

Myös yrityksen riskinkantokyky määrittää, kuinka suuri vahinko voidaan itse vakuuttaa tai toisaalta riskinottohalukkuus, joka määrittää samalla tavoin, kuinka suuret riskit voidaan jättää vakuuttamatta ulkopuolisesti. Yrityksen riskinkantokyky mahdollistaa erilaisten riskien jättämisen yrityksen itse kannettavaksi. Yrityksen riskinkantokykyä arvioidaan Suominen

mukaan taseen loppusumman, oman pääoman, rahoitusomaisuuden ja liikevaihdon perusteella. Tunnuslukuista voidaan johtaa sopiva prosenttiosuus omavastuulle, minkä yritys itse kantaa. Omavastuun nostaminen alentaa yleisesti vakuutusmaksuja, joten se voi olla yrityksen kilpailukyvyn kannalta olennainen etu. Riskinkantokyvyn paraneminen kertoo myös yrityksen positiivisesta suorituskyvystä. (Suominen 1999, 142-143.)

Yhteenvetona voidaan esittää, että riskienhallintastrategian määräytymisellä on suora vaikutus yritysten riskienhallintapäätöksiin. Strategia antaa puitteet sille, minkälaisia riskienhallintakeinoja yrityksessä käytetään, minkälaiset riskit korostuvat toiminnassa, minkälaiset riskit jätetään yrityksen itse kannettavaksi ja, mitkä siirretään tai jaetaan, miten henkilökuntaa koulutetaan riskien varalta, millaisia vakuutuksia hankitaan ja niin edelleen. Kuvassa 3 esitetään pääluokittain yhteenvetona, minkälaisia keinoja yritystä kohtaavien riskien hallitsemiseksi hyödynnetään. Yrityksillä on käytössään laaja valikoima työkaluja hyödynnettäväksi riskienhallinnassa. Riskienhallintatyökalut ovat tarkoitettu suojaamaan yrityksen toimintaa, mutta valitsemalla sopivat menetelmät, yritys pystyy saavuttamaan kustannus- ja mahdollisesti muitakin hyötyjä muihin yrityksiin verrattuna, jolloin riskienhallinta on myös strategisen kilpailuedun lähde.



Kuva 3: Yhteenveto riskienhallintakeinoista.

3.7.3 Seuraus ja arviointi

Systemaattisen seurannan avulla voidaan arvioida riskienhallinnan prosessin onnistumista. Riskien systemaattinen seuranta antaa arvokasta tietoa siitä, kuinka hyvin toteutuneiden riskien todennäköisyydet ja niistä aiheutuvat seuraukset on pystytty riskienhallinnan prosesseissa arvioimaan. Saavutettavia tietoja voidaan hyödyntää riskienhallinnan prosessin

parantamisessa. Tiedoista voidaan vetää johtopäätöksiä, joiden pohjalta voidaan tehdä korjausliikkeitä riskienhallinnan menetelmiin. Riskien seurannalla voidaan siten pyrkiä varmistamaan, että samantyyppiset riskit eivät pääsisi toteutumaan tulevaisuudessa. Riskienhallinnan systemaattisella seurannalla voidaan arvioida uudelleen käytettäviä riskienhallintamenetelmiä ja mahdollisesti pohtia kustannustehokkaampien menetelmien soveltamista. (Juvonen ym. 2005, 30-31.)

Erityisen riskiryhmän perustaminen toteutuneiden riskien ja riskienhallintatyön yleiseen tarkkailuun voi tuoda hyötyjä riskienhallintaan. Tässä työssä voidaan puhua muutamasta henkilöstä yrityksen kokoon suhteutettuna. Riskiryhmän tarkoituksena on saavuttaa selkeä kuva, minkälaisissa olosuhteissa riskitilanteita syntyy ja miten niitä vastaan toimitaan sekä mitkä ovat riskistä johtuvat seuraamukset. Tällöin yrityksessä olisi myös taho, jonka tehtävänä olisi olla selvillä riskienhallinnan kokonaistilanteesta esimerkiksi eri toimintayksiköiden tai asiakkuuksien välillä. (Juvonen ym. 2005, 31.) Riskiryhmän toiminnasta voitaisiin opinnäytetyön tekijän mielestä hyötyä siten, että riskiryhmän toimintaa suoritettaisiin jokseenkin vapaamuotoisesti henkilöstön keskuudessa. Toisin sanoen riskiryhmälle voisi raportoida suullisesti ja vapaamuotoisesti kehittämiskohteista tai lähellä piti -tilanteista, ja riskiryhmän vastuulle jäisi riski- tai kehittämiskohteen raportointi ja eteenpäin vieminen. Siten saataisiin mahdollisesti hiljainen tieto myös asiakastasolta aina johdon tietoon asti. Tällä hetkellä kohdeyrityksessä tarkastelun alle päätyy ainoastaan reklamaation perusteella ilmoitetut riskitilanteet. Erään yrityksessä työskentelevän henkilön mielestä raportoidut eli reklamoidut riskitilanteet ovat vain jäävuoren huippu.

3.8 Mikä torpedoi riskienhallinnan onnistumisen?

Riskienhallinta-ajattelu kohtaa yrityksissä erilaisia esteitä, joiden vuoksi riskienhallinnan hyödyt jäävät yrityksissä saavuttamatta. Merkittävimpiä esteitä riskienhallinnalle esitellään tässä luvussa. Yleisimmin ongelman riskienhallintatyölle muodostaa negatiivinen suhtautuminen riskienhallinnan konseptiin. Niin työntekijöiden kuin keskijohdon asennoituminen on tärkeää istutettaessa riskienhallintakäsitetä koko yrityksen toimintaan, mutta luonnollisesti kaikkein tärkeimmässä asemassa on ylimmän johdon käsitys riskienhallinnasta. Ilman ylimmän johdon positiivista myötävaikutusta ei minkäänlaisilla riskienhallintatoimilla ole mahdollisuutta onnistua organisaatiossa. Negatiivinen asenne riskienhallintaan voi johtua siitä, että se nähdään merkityksettömäksi irrallaan olevaksi liiketoiminnan osa-alueeksi, eikä hyötyjä osata nähdä koko yrityksen toimintaa kehittäviksi tai riskienhallinnan edut saattavat jäädä pimentoon työntekijöiltä heidän omassa päivittäisessä työssään. (Erola & Louto 2000, 61.)

Toisaalta on mahdollista, että yrityksen liiketoiminta ei ole koskaan kohdannut riskejä, joten varautuminen myös tulevaisuudessa katsotaan tarpeettomaksi. Mikäli kuitenkin riskienhallintaprosessi käynnistetään, voi ongelmaksi muodostua työntekijöiden kokema rasite lisätyöstä, ja siten riskikartoituksiin ja suunnitelmiin ei tunnu löytyvän aikaa ja työ ei koskaan etene alkutekijöistään. Lisäksi puutteellinen resurssien osoittaminen riskienhallintatyölle voi ajaa hyvänkin suunnitelman umpikujaan todellisten toteutusmahdollisuuksien puuttuessa. (Erola & Louto 2000, 61.)

4 Tutkimusmenetelmät sekä tutkimuksen kulku

Tämän luvun myötä opinnäytetyössä siirrytään sen tutkimuksellisen osan pariin. Ensimmäiseksi paneudutaan käytetyn tutkimusmenetelmän olennaisiin piirteisiin tämän työn kannalta. Sen jälkeen tarkastellaan, miten tutkimustyössä edettiin.

4.1 Tutkimusmetodin valinta - teemahaastattelu

Puhuttaessa subjektiivisesta riskistä, kuvataan, miten ihminen havaitsee ja tulkitsee jotakin riskiä. Subjektiivisesti tarkasteltuna riskejä voidaan arvioida usealla eri tavalla ja niiden merkitys yksilön omassa kokemuspiirissä vaihtelee merkittävästi. Subjektiivinen riski saa siten ihmiset toimimaan eri tavoilla riskin kohdatessa. (Flink ym. 2007, 215-216.) Voidaan todeta, että samat riskit saavat erilaiset merkitykset erilaisissa tilanteissa eri henkilöiden kohdalla. Tämän perusteella opinnäytetyön tutkimusmetodina on pääasiallisesti hyödynnetty teemahaastattelua, sillä metodin avulla on ollut tarkoitus saavuttaa Corbel Oy:n henkilöstön subjektiivisia näkemyksiä erilaisista riskeistä, jotka voisivat kohdata yritystä. Tarkoituksena ei ole ollut luoda yleistä tai objektiivista eli matemaattisesti mitattavissa olevia riskejä. Hirsjärven ja Hurmeen mukaan teemahaastattelu voidaan nähdä puolistrukturoituna haastattelumenetelmänä, missä on tyypillistä, että jotkin haastattelujen kohdat ovat suunniteltu vakioiksi, mutta liikkumavaraa on itse haastattelun aikana. Teemahaastattelu sisältää olettamuksen, että haastattelija on päättänyt ennalta haastattelussa käsiteltävät aiheet eli teemat, mutta ei ole luonut tiukkaa järjestystä haastattelun kululle. Lisäksi haastateltaville esitettävät kysymykset voidaan modifioida henkilökohtaisesti jokaista haastateltavaa varten. (Hirsjärvi & Hurme 2004, sivu 47.)

Teemahaastattelu oli siten osuvin valinta tämän opinnäytetyön tutkimusmetodiksi, koska tavoitteena oli tuoda esille jokaisen haastateltavan subjektiiviset kokemukset sopimusriskienhallinnan teemoista, eikä luoda yleistä materiaalin pohjalta. Voidaan kuitenkin todeta, että tutkimushaastattelun metodologia hieman venytettiin muiden puolistrukturoitujen haastattelumenetelmien suuntaan laatimalla kysymykset etukäteen pohdittavaksi ja yhteistyössä opinnäytetyön ohjaustapaamisissa arvioitavaksi, jotta

haastatteluiden annista tulisi mahdollisimman kattava. Kysymyksistä kuitenkin poikettiin, niitä jätettiin esittämättä, tai muutettiin haastattelun aikana tilanteen ja keskustelun kehittymisen mukaan. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47-48.)

Teemahaastattelun aiheet ja kysymykset määräytyivät Flinkin ym. (2007,204) esittämien periaatteiden mukaan, jotka edesauttavat organisaatioiden toiminnan laadullista kehittämistä. Periaatteet on esitelty edellä luvussa 3.4. Tämän lisäksi keskustelut Corbel Oy:n toimitusjohtajan sekä Keski-Suomen liiketoiminta-alueen johtajan kanssa ovat vaikuttaneet laadittuihin kysymysaiheisiin. Kysymyksissä pyrittiin selvittämään eri työnkuvan omaavilta toimihenkilöiltä heidän työtään koskevia potentiaalisia riskejä, joten esitettävät kysymykset modifioitiin haastatteluihin erikseen. Lisäksi kuten edellä mainittiin, haastatteluiden avulla ei ollut tarkoitus saavuttaa mitattavia tuloksia, joten kaikkia kysymyksiä ei välttämättä esitetty haastateltaville alkuperäisen suunnitelman mukaan tai haastattelun aikana syntyi lisäkysymyksiä käsilläolevasta aiheesta.

4.2 Prosessin kuvaus

Tämän opinnäytetyön aihe määräytyi Corbel Oy:n tarpeesta selvittää sen liiketoimintaa kohtaavia mahdollisia sopimusriskejä. Prosessi alkoi määrittämällä tarkempi tarvoite sellaisten sopimus- ja vastuuriskien kuvaukseen, jotka liittyvät henkilöstön toiminnasta aiheutuviin liikeriskeihin. Tältä pohjalta työ käynnistyi tutustumalla kirjallisuuteen riskienhallinnasta yleisesti sekä sittemmin sopimus- ja vastuuriskienhallinnasta tarkemmin. Lopullinen aihe rajautui kuitenkin kirjallisuuden perusteella, kun alkuperäinen aihe todettiin liian laajaksi.

Työn lopullinen aihe määriteltiin yhdessä kohdeyrityksen aluetoiminnan johtajan kanssa vastaamaan yrityksen tarvetta sopimusriskien osalta. Tässä vaiheessa työn konkreettiset tavoitteet olivat vielä epäselviä, koska kohdeyrityksen toimitusjohtajan kanssa päästiin keskustelemaan vasta noin kuukauden kuluttua prosessin aloituksesta. Toisaalta, tämän kautta tutustuin riskienhallinnan teoriaan melko objektiivisesti ja laajasti, ja koostin viitekehyksen useasta eri näkökulmasta ilman asetettujen tavoitteiden asettamia rajoituksia. Vaikka osa teoriasta ei ollut soveltuvaa juuri kyseiseen työhön, saavutin silti laajan katsantokannan riskienhallintaan, mikä on saattanut olla avuksi opinnäytetyön tutkimuksellisen osan suorittamisessa. Teoreettisen viitekehyksen kautta olen pyrkinyt sekä luomaan soveltuvan oppaan Corbel Oy:n hyödynnettäväksi sopimusriskienhallintaa varten että pohjustamaan työn käytännön osuutta.

Työn tutkimuksellisessa osassa haastateltiin kohdeyrityksen henkilöstöä. Haastatteluihin valikoitui sekä operatiivisen työn suorittajia, että ylempiä toimihenkilöitä aina yrityksen

toimitusjohtajaan asti. Mielestäni läpileikkaus oli riittävä. Ainoa puute todentui vasta haastatteluiden suorittamisen jälkeen, että maantieteellisesti Pohjois-Suomi ei tullut edustetuksi haastatteluissa, mutta käytännön merkitys tulosten kannalta jäi luultavimmin melko olemattomaksi. Tämä johtuu siitä, että yrityksen sopimuskanta on suurelta osin valtakunnallista, joten havaittujen riskien luonne ei vaihdellut merkittävästi liiketoiminta-alueiden välillä.

Haastattelujen aineisto käsiteltiin purkamalla se teema-alueittain, sillä katsottiin, että aineistoa ei ollut tarpeen litteroida sanatarkasti. Haastattelujen analyysin avulla nousi esille 57 erilaista riskiaihiota sopimustoimintaan liittyen. Tunnistetuista riskeistä laadittiin neljän eri kategorian mukaan taulukko, joka osoittaisi kohdeyritykselle kaikki tunnistetut riskit jatkotyöskentelyä varten. Joukosta on otettu jatkokäsittelyyn sellaiset riskit, jotka on katsottu ajankohtaisiksi sekä merkittäviksi luonteeltaan juuri tämänhetkisessä toimintaympäristössä.

Opinnäytetyön tutkimuksellisen osan tuloksena syntyi kahdeksan ryhmää erilaisista sopimustoimintaan vaikuttavista riskeistä, jotka on käsitelty opinnäytetyössä. Tuloksissa on esitelty kunkin ryhmän riskien erityispiirteet ja linkittyminen kohdeyrityksen liiketoimintaan yleisesti. Myös linkittyminen muihin riskeihin nousee esille monen riskin osalta. Tärkeimpien riskien käsittelyn lomassa on myös kirjattu ajatuksia ja mahdollisia toimenpide-ehdotuksia, joita on noussut mieleen työn suorittamisen aikana.

5 Sopimusriskien tunnistaminen Corbel Oy:n toiminnassa.

Opinnäytetyön tutkimuksellisessa osassa on pyritty tunnistamaan erilaisia sopimusriskejä, jotka voivat kohdata Corbel Oy:n toimintaa. Työvälineenä riskien tunnistamiseen käytettiin henkilöstölle tehtyjä haastatteluita. Haastattelujen analysoinnin avulla tunnistettiin yksittäisiä sopimusriskejä, mutta analyysin avulla pystyttiin myös luokittelemaan riskit taulukon 3 mukaisesti neljän eri kategorian alle.

Sopimusasiakirjat	Toiminnallinen näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> • sisällön tunteminen • sisällön ymmärtäminen • sopimuksen merkitys toiminnassa • sopimuksen henki • oikein valitut sopimusehdot • yksilölliset sopimusehdot • kirjallinen vs. suullinen sopimus <ul style="list-style-type: none"> • sopimuksen syntyminen? • henkilöstölle esitettävä muoto • salaiset sopimukset • käsitteiden määrittely • päivittäminen <ul style="list-style-type: none"> • ajantasainen tieto • palvelukuvauksen realistisuus • vastuun rajoittaminen • rekrytointirajoitus • esisopimus • tarjous <ul style="list-style-type: none"> • mitä kerrotaan tarjouspyynnön esittäjälle? • tunnetaanko tarjouksen tekeminen riittävän hyvin • kustannusten/työpanoksen epäsuhta • onko osaamista? • sopimuksen päättäminen • liitteiden ja pääsopimuksen välinen suhde • luonne= avoin vs. tiukka • sopimuskumppanin tahaton vaihtuminen esim. kiinteistön myynnin kautta 	<ul style="list-style-type: none"> • perehdytys • tavoitteiden käytännöllinen määrittäminen ja seuranta • intra • laiminlyönnit <ul style="list-style-type: none"> • tilaajavastuulaki • viranomaistarkastukset • avustusten hakeminen • sidonnaisuudet/lahjonta • toimitusviivästykset • tekemisen puutteet <ul style="list-style-type: none"> • vastikkeiden perintä • tekemisen heikko laatu • oikeanlainen/vääränlainen toiminta <ul style="list-style-type: none"> • sopimusten täyttämistä tukevat käytänteet • resursointi • asiakkuussuunnitelmat • asiakkuusviestintä • asiakasvastaavan rooli/ sopimusvastaavan rooli • tacit knowledge erityisesti aluetoiminnassa • palaverikäytännöt • koulutus • työtehtävien oikeellisuus toimenkuvaan nähden • toteutuneet riskit ja niistä oppiminen • sopimusten täyttämistä tukevat käytänteet • oman yrityksen toiminnan kriittisen arvostelun puutteet • parempi henkilöstön kuunteleminen • sopimuskumppaniin tai sopimukseen "rakastuminen" • lait
Liiketaloudellinen näkökulma	Henkilöstöllinen näkökulma
<ul style="list-style-type: none"> • sopimuksen kannattavuus <ul style="list-style-type: none"> • järjestelmä kannattavuuden mittaamiseen • palvelun hinnoittelu • hinnoittelumekanismitietous • sopimuksen jatkuminen <ul style="list-style-type: none"> • työn laatu • työn suorittaminen oikeaan aikaan (huoltokirja) • reagointi • tapaamiset/seuranta asiakkaan kanssa • sopimuksen ja toiminnan kehittäminen sekä ohjaaminen • kassavirranhallinta kv-asiakkuuksissa • erillislaskutus • hinnantarkastukset 	<ul style="list-style-type: none"> • henkilöstön osaaminen • työntekijän irtisanoutuminen • vastuutietous • toimitusjohtajan irtisanoutuminen • sopimusvastaavien irtisanoutuminen • vastuunkanto kokonaisuudesta • syy-seuraussuhteiden ymmärtäminen • oman toiminnan vaikutuksien ymmärtäminen • tietous vakuutuksista • resurssien osoittaminen oikeisiin tehtäviin

Taulukko 3: Sopimusriskit Corbel Oy:n toiminnassa.

Ensimmäinen määritelty kategoria on sopimusasiakirjoihin konkreettisesti liittyvät riskit. Toisessa kategoriassa on sellaisia riskejä tai toimenpiteitä, joiden vaikutukset liittyvät sopimuksien taloudelliseen kannattavuuteen. Kolmas kategoria käsittää sellaiset analyysin tulokset, joissa sopimuksiin suoraan tai välillisesti liittyvä toiminta voi aiheuttaa riskin liiketoiminnalle. Viimeiseen kategoriaan puolestaan löytyi henkilöstölliseen näkökulmaan liittyvät riskit. Riskien kategoriointi on avuksi tunnistettujen riskien jatkokäsittelyä varten kohdeyrityksessä, mutta se on mahdollistanut riskien paremman käsittelyn myös tämän työn puitteissa. Kategoriointi ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteivät tietyt riskit linkittyisi toisiinsa käytännössä ja tärkeimpiä tunnistettuja riskejä käsitellään raportissa kontekstien mukaisesti, ei kategorioiden perusteella. Saavutetut tulokset esitellään seuraavaksi kontekstien mukaisesti. Ensimmäiseksi tarkastellaan sellaisia tekijöitä, jotka joko estävät tai kannustavat oikeanlaiseen toimintaan kohdeyrityksen palvelusopimusten puitteissa.

5.1 Oikeanlainen toiminta

Palveluyrityksen toiminnassa on olennaista, että asiakkaalle tuotetaan sellaisia palveluita, joita hän on tilannut. Toisin sanoen kohdeyrityksessä tulisi suorittaa oikeanlaisia toimia oikeaan aikaan. Vääränlainen toiminta on suuri riski, joka sopimuksien täyttymisen kannalta voi toteutua. Kuten Pertti Saariluoman mukaan esitettiin luvssa 3.4 vääränlainen toiminta voi syntyä ajatusvirheistä eri asiakkuuksien kohdalla. Vääränlainen toiminta saattaa johtaa reklamaation kautta korvausvelvollisuuteen ja siten aiheuttaa taloudellisia kustannuksia, mutta myös imagollista tappiota toimitusvarmuuteen ja yrityksen yleiseen luotettavuuteen sekä toiminnan laatuun.

Haastateltavilta saatujen tietojen mukaan vahingonkorvausvaateeseen johtavia virheitä tapahtuu jonkin verran asiakkuuksissa. Yhteen laskettu määrä on kuitenkin opinnäytetyön tekijän mukaan melko suuri suhteessa siihen, että korvaussummalla olisi mahdollista jopa palkata uutta työvoimaa Corbelin palvelukseen ja saavuttaa lisäresursseja oikeanlaisen toiminnan varmistamiseksi sekä ulkoisista tekijöistä johtuvien ajatteluvirheiden minimoimiseksi.

Haastatteluissa konkreettisesti esille nousseet kehittämiskohdat vääränlaisen toiminnan vähentämiseksi olivat tilaajavastuulain noudattaminen, viranomaistarkastuksista huolehtiminen, avustusten hakeminen, vastikkeiden perintä sekä sidonnaisuuksien tai lahjonnan esille tuominen. Näihin kohtiin kaivattiin terävöittämistä koko yrityksen tasolla. Corbel Oy:ssä on myös tilastoitu asiakkaiden jättämiä reklamaatioita yrityksen toiminnasta. Kaikki reklamaatiot ovat liittyneet inhimilliseen toimintaan. Siten yhtenäisten toimintaohjeiden lanseeraaminen voisi vähentää reklamaatioiden määrää. Toiminnan suunnittelu olisi helpompaa koko yrityksen kattavien toimintaohjeiden avulla, mutta myös

toiminnan seuranta voitaisiin peilata toimintaohjeisiin. Oikeanlaisen toiminnan suunnittelu vaatii myös ymmärryksen siitä, minkälaisen asiakkaan kanssa yhteistyötä harjoitetaan. Kiinteistöalan ammattilaiset palvelujen ostajina ovat täysin erilainen kohderyhmä kuin niin sanotut maallikkoasiakkaat, jotka ostavat palvelun suorittamisen lisäksi tietotaitoa kiinteistöalan ammattilaisilta. Ymmärtämättömyys asiakkaan tietojen tasosta voi aiheuttaa tyytymättömyyttä Corbelin tuottamia palveluja kohtaan, mikäli asiakkaan tarpeita ei ole osattu ottaa myös tiedollisesti huomioon. Yksi toteutunut reklamaatio yrityksessä johtui osittain juuri tästä syystä, ja on mahdollista, että riski voisi toteutua myös tulevaisuudessa.

Luvussa 3.6.2 käsiteltiin tavoitteiden asettamista mielekkäälle sopimukselle. Periaatteen mukaan tavoitteiden avulla tuodaan ilmi, miksi sopimus laaditaan ja mihin sen avulla pyritään. Tarkasteltaessa tavoitteiden asettamista oikeanlaisen toiminnan kannustamiseksi, ovat sopimuksen mukaiselle työlle asetettavat tavoitteet joidenkin haastateltavien mukaan melko irrallaan käytännön työstä. Lisäksi tavoitteiden seurantavälit esim. vuosi- tai kvartaalitasolla ovat liian harvassa. Työn seurannan sekä oikea-aikaisen suorittamisen kannalta voisi olla kannattavaa luoda enemmän sellaisia tavoitteita ja työkaluja, jotka konkretisoituisivat helpommin operatiivisen työn tekijöille. Hyvin yksinkertaisena esimerkkinä esitettiin paperille laadittavaa listaa työn tavoitteista esimerkiksi kullekin viikolle ja asiakkuuskohdittain. Lista voitaisiin ruksilla merkitä, mitkä työt ovat suoritettu, ja helposti voitaisiin todeta kyseisen asiakkuuden jäljellä olevat tehtävät. Tällainen keino tukisi mahdollisesti oikeanlaisen toiminnan suorittamista asiakkuuden hyväksi.

Oikeanlainen toiminta edellyttää lisäksi osaavaa henkilöstöä, kuten esitettiin luvussa 3.7.1. Henkilöstön taidoista ja tiedoista on huolehdittava ja myös oltava perillä. Tähän vastaa osittain kohdeyrityksen henkilöstöjärjestelmä, jossa henkilöstön osaamisalueita kartoitetaan jatkuvasti. Tämän työn yhteydessä vastuutietous ja vastuunrajoittamisen keinot sopimuskontekstissa nousivat kuitenkin esille haastatteluissa sellaisina osa-alueina, joissa voisi syntyä mahdollisia riskitilanteita ja aiheen tiimoilta kaivattiin lisäkoulutusta, varsinkin viimeaikaisten lainsäädännöllisten työturvallisuusvaatimusten muutosten vuoksi. Haastateltavista muutamat pitivät konkreettista sopimus- ja vastuukoulutusta tarpeellisena omassa työssään, varsinkin vastuunrajoittamisen mekanismien osalta.

5.2 Sopimuksen henki ja käsitteiden määrittely

Suoritettujen haastattelujen perusteella yksi merkittävistä riskitekijöistä sopimuksien osalta on niin sanottu ”sopimuksen henki” (kts. 3.6.1). Kohdeyrityksessä koetaan, että sopimuksen henki, eli miksi sopimus tehdään ja mihin tarpeeseen, ei aina välity tarpeeksi hyvin. Suurin syy tähän on luultavimmin siinä, että sopimuksia neuvotteleva taho on useimmiten eri kuin niitä hallinnoiva ja operatiivisesti suoritettava taho. Sopimuksen hengen ymmärtämisellä tai

ymmärtämättömyydellä voi olla suoraan taloudellisia vaikutuksia, resurssoinnillisia vaikutuksia sekä vaikutuksensa asiakkuuden onnistumiseen ja kannattavuuteen. Sopimuksen henki voitaisiin saada paremmin välitettyä henkilöstölle lisäämällä sopimukseen sellainen kohta, jossa määritettäisiin, mikä on se tarve, johon asiakas kaipaa ulkopuolista apua. Lisäksi määritettäisiin ne toimintatavat, joilla tähän tarpeeseen voidaan Corbelissa sopimuksen puitteissa vastata. Sopimuksen hengen määrittämisen avulla voitaisiin toisin sanoen määrittää sopimuksen tavoite, jota ilman aikaisemmin tässä työssä esitetyn mukaisesti ei sopimuksen laadintaa tulisi aloittaa. On mahdollista, että kaikki osapuolet sopimus- ja asiakasvastaavista aina toimihenkilöihin ja asiakkaaseen saakka hyötyisivät sopimuksen tahtotilan tarkemmasta määrittelystä itse sopimusasiakirjoihin. Sopimuksen tarpeen määrittely voisi olla myös myyntipotentiaalin lähde. Tarkka tieto asiakkaan tarpeista mahdollistaisi erillismyynnin kohdistamisen juuri heille tärkeille osa-alueille, ja saattaisi realisoitua lisääntyneenä erillislaskutuksena Corbelille.

Vaikka sopimuksen henki saataisiin suullisesti välitettyä henkilöstölle hyvin heti sopimusneuvottelujen jälkeen, voidaan kuitenkin törmätä ongelmiin henkilövaihdosten yhteydessä. Kauaskantoisesti katsottuna voi olla hyvinkin kannattavaa, että sopimukseen on sisällytetty sopimuksen henkeä kuvaava kirjallinen osa kahdelta kantilta. Ensinnäkin omassa yrityksessä säilyy jonkinlainen tieto sopimuksen alkuperäisestä tarpeesta ja tahtotilasta, vaikka sopimusta neuvotelleet tahot eivät olisikaan enää yrityksen palveluksessa. Toisesta näkökulmasta taas palvelusopimuksen tarpeen määrittely sopimusasiakirjoihin on hyvä todiste myös asiakkaan organisaatiossa tapahtuvan henkilömuutoksen varalle. Sillä pystyttäisiin todentamaan toiminnan perustarvetta ja lähtökohtaa uudelle asiakkaan yhteyshenkilölle tai muulle vastaavalle, mikäli joitakin epäselvyyksiä tai kiistoja aiheesta syntyisi.

Tähän linkittyy myös käsitteiden aukoton määrittely, josta kerrottiin tarkemmin luvussa 3.6.2. Mikäli asiakas tarvitsee teknistä isännöintiä Corbel Oy:ltä, olisi luultavasti hyödyllistä sopimuksen hengen yhteydessä määrittää, mitä on tekninen isännöinti asiakkaan näkökulmasta. On mahdollista, että asiakkaan näkemys eroaa Corbelin näkemyksestä, mutta silloin asia on yrityksessä tiedostettu ja palvelukuvaus osataan jalostaa resursseiltaan totuutta mahdollisimman hyvin vastaavaksi sekä määrältään, että toimenkuvaltaan. Kohdeyrityksessä on ollut tapauksia, missä sopimuksen hengen ymmärtämättömyys on johtanut lähes asiakkuuden päättymiseen, minkä vuoksi tämän riskin toteutuminen voi olla mahdollista myös tulevaisuudessa.

Henkilöstön osalta sopimuksen sisällön ymmärtäminen on ensisijaista oikeanlaisen toiminnan suorittamiseksi asiakkuuksissa. Tämä kuuluu yhtenä osana inhimillisen riskienhallinnan parantamiseen (kts. 3.4.). Yksi sisällön ymmärtämisen edistyskeino voisi olla edellä esitetyn mukaisesti käsitteiden tarkempi määrittely sopimuksissa. Jos esimerkiksi asiakas odottaa

Corbelin suorittavan neljä käyntiä kuukaudessa kohteeseensa, on resursoinnin sekä jopa yksittäisten toimihenkilöiden osalta oleellista tietää, mitä yksi käynti asiakkaalle tarkoittaa ja miten sen aikana tulisi toimia. Sopimukseen määritellyt käsitteet poistavat väärinymmärryksiä ja luovat yhteisen kielen Corbelin ja asiakkaan välille.

5.3 Sisällön tunteminen ja perehdytys

Sopimuksen sisällön tunteminen linkittyy sopimuksen sisällön ymmärtämiseen (kts. 3.4.)

Haastatteluiden perusteella Corbel Oy:ssä sopimuksen sisällön tunteminen lähtee oletuksesta, että henkilöstö on perehdytetty riittävän kattavasti käsilläolevan sopimuksen sisältöön asiakasvastaavan toimesta. Ei voida olettaa, että yhden yrityksen koko henkilöstö olisi itseohjautuvia ja yrittäjähenkisiä työntekijöitä. Corbel Oy:öön on luotu järjestelmä, missä asiakasvastaavan ja sopimusvastaavan roolit ovat erilliset monissa asiakkuuksissa ja asiakasvastaavan rooliin kuuluu perehdytyksen varmistaminen.

Haastatteluissa kävi ilmi, että Corbelin perehdytyskäytännöt eivät ole yhtenäiset. Perehdyttämisen yhtenäistäminen on hieman kaksipuolinen aihe. Toisaalta yhtenäisemmät käytännöt loisivat järjestelmän, jolla varmistettaisiin jokaisen yritykseen tulevan henkilön perusteellinen perehdytys. Tällä haavaa haastattelujen mukaan, jotkin työntekijät eivät olleet saaneet perehdytystä lainkaan, toiset taas tulivat perehdytetyiksi erittäin hyvin oman mielipiteensä mukaisesti. Toisesta näkökulmasta katsottuna Corbelilla on suuri määrä erilaisia asiakkuuksia, joiden vaatimukset poikkeavat toisistaan suuresti. Tietyissä asiakkuuksissa luotavat yhtenäiset käytännöt voisivat olla turhan raskaat, toisissa puolestaan liian kevyet ja kattamattomat.

Yleisesti voidaan kuitenkin todeta, että perehdytyksen sisältöä tai mekanismeja ei välttämättä ole pohdittu henkilöstön kannalta loppuun asti. Haastatteluissa nousi ilmi, että voisi olla tehokkaampaa eriyttää organisaatioon liittyvät asiat, asiakkuuksiin liittyvät asiat sekä eri kohteisiin liittyvät asiat omiin perehdytyskokonaisuuksiinsa. Tällä tavoin perehdytettävän vastaanottokykyä voitaisiin ehkä hyödyntää paremmin. Miettimällä perehdytyskokonaisuuksien sisällöt tarkemmin voitaisiin perehdytyksestä saavuttaa etuja sekä itse perehdytyksen suunnittelussa, että mahdollisuuteen varmistua siitä, että uusi työntekijä on saanut hyvät ja riittävät tiedot tehokkaaseen työskentelyn aloittamiseen Corbelin palveluksessa. Haastateltavat katsoivat, että jonkinlainen perehdytystyökalu voisi olla hyödyllinen perehdytyksen tasalaatuisuuden ja kattavuuden varmistamiseksi. Työkalu voisi muodostua erilaisista moduuleista, jolloin perehdyttäjä näkisi yhdellä silmäyksellä kaikki perehdytyksen osa-alueet, mutta voisi valita ne moduulit, jotka olisivat henkilökohtaisen mielipiteensä mukaan kullekin työntekijälle tarpeelliset.

Yhdessä haastattelussa nousi esille yksi olennainen perehdytyksen osa-alue, jossa ennen asiakkuuksien perehdytyksen suorittamista tulisi perehdyttäjällä olla tiedossa, miten palvelusopimuksen mukainen toiminta tullaan toteuttamaan, kuka siinä toimii, kuka ohjaa sopimusta ja minkälaisia tavoitteita sopimukselle asetetaan. Mikäli edellä mainittuja tietoja ei ole perehdytyksen aikana tiedossa, tulisi varmistaa, että nämä perustiedot asiakkuuksista välitettäisiin toimihenkilöille mahdollisimman pian.

Taloushallinnon osalta perehdytys sai erityistä huomiota. Henkilöstön perehdyttäminen eri asiakkuuksiin taloushallinnossa on luonteeltaan erilaista kuin muissa yksiköissä, johtuen useasti vaihtuvista asiakkuuksista ja kohteista. Sekä toimihenkilöiden että esimiehen haastatteluissa kävi ilmi, että perehdytyksen suorittaa usein kollega, joka on asiakkuutta aiemmin hoitanut. Käytännön toimivuuteen ei sinänsä otettu haastatteluissa kantaa. Kuitenkin esimerkiksi asiakkuuden tai yksittäisen kohteen sopimuksissa määritetyt poikkeavuudet yleisistä taloushallinnon käytänteistä voisi aiheuttaa riskin toiminnalle, mikäli tiedot näistä eivät välittyisi. Esimerkiksi erillislaskutettavista töistä ei ollut tietoa joissakin asiakkuuksissa, sillä toimihenkilöt eivät tienneet, minkälaisin apuvälinein tällaisia tietoja voisi selvittää. Tämän tyyppiset tiedot olisi ehkä syytä perehdyttää tarkemmin tai olisi luotava työkalut, joilla tiedot olisivat aina saatavilla. Potentiaalisen tulon menetys on suuri riski näiltä osin.

5.4 Normit ja toimintatavat sekä resursointi

Inhimillisen toiminnan laadun parantamiseksi esitettiin luvussa 3.4 normien ja toimintamallien osuutta yrityksen kehitystä hidastavana ja estävänä tekijänä. Haastatteluissa haastateltavilta tiedusteltiin, osaavatko he tunnistaa Corbelin toiminnassa sellaisia normeja tai toimintatapoja, jotka estäisivät sopimuksien täyttämisen. Tällaisia normeja ja toimintatapoja tunnistettiin muutamia. Yksi normeista, joka tunnistettiin yrityksen toiminnasta on niin sanottu rakastuminen sopimukseen ja sopimuskumppaneihin. Toisin sanoen tuudittaudutaan toiminnan sujumiseen ongelmitta ikään kuin itsestään, eikä tarkastella toimintaa riittävän kriittisesti. Henkilöstön antamaan palautteeseen sopimuksista ja sitä kautta kehitysehdotuksiin sekä toiminnan ongelmiin ei välttämättä reagoida riittävän tehokkaasti, mikä voi puolestaan johtaa kannattamattomiin sopimuksiin.

Toinen haasteellinen normi haastateltavien mukaan on tilanne, missä Corbel Oy:ssä työskentelee 120 yksityisyrittäjää. Kohteita hallinnoidaan nykyisellään erilaisin toimintamallein: käytössä on erilaiset sopimusmallit ja kohteiden johtamisessa erilaiset toimintatavat, minkä lisäksi asiakasviestintä ja asiakkaiden tapaamiset hoidetaan eri tavoin. Siten myös palvelun laatu voi vaihdella merkittävästi. Tietoa myös jaetaan vähän toimihenkilöiden kesken. Niin sanottu yksinselviytyjän rooli voi riskeerata toimintaa. Mikäli

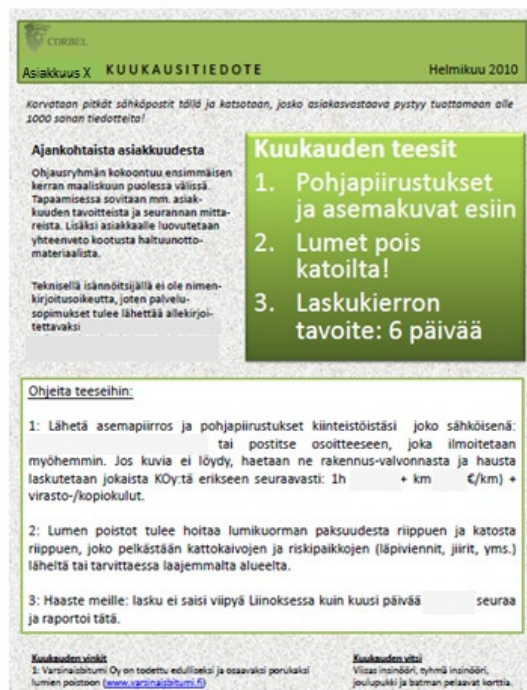
yrityksessä siirryttäisiin toimintamalliin, jossa jokaisen työntekijän ei tarvitsisi itse lanseerata omia toimintatapojaan, vaan toimintatavoista tehtäisiin koko yrityksen tai yksiköiden kattavia linjauksia, voitaisiin lopputuloksena nostaa palvelujen laatutasoa. Luonnollisesti asiakkuus- ja kohdekohtaisille eroavaisuuksille ja ominaispiirteille olisi kuitenkin jätävä tilaa, ettei toiminnan kehittämisessä päädyttäisi negatiiviseen suuntaan.

Aluetoiminnassa sopimuksien täyttämistä vaarantava toimintamalli on haastatteluista saatujen tietojen mukaan sopimukseen kohdistettava resursointi. Sopimuksia ei pystytä täyttämään, koska ei ehditä suorittamaan määritettyjä työtehtäviä. Syitä puntaroiitiin haastatteluissa. Ensimmäiseksi haastatteluissa pohdittiin, onko työtehtävien suunnittelu ja organisointi tehty taloudellisesti kannattavalla tavalla. On mahdollista, että kiinteistöpäälliköt suorittavat sellaisia työtehtäviä, joita voitaisiin osoittaa avustavalle henkilökunnalle, ja täten vapauttaa kiinteistöpäälliköiden aikaa tuottavampiin tehtäviin, kuten erillismyynnin tehtävien suorittamiseen. Mainittiin myös, että erillismyyntiä saatetaan suorittaa hieman etupainotteisesti, jolloin asiakasvastaavat tai sopimusvastaavat eivät voi olla varmoja, pystytäänkö myyjiä töitä käytännössä ja aikataulussaan suorittamaan. Eräs toimihenkilö myös kertoi haastattelussa, että hän suorittaisi mielellään lisämyyntiä omien asiakkaidensa parissa, mutta totesi, että aika riittää juuri ja juuri sopimuksien mukaiseen toimintaan, saati lisätehtäviin.

Toisaalta haastateltavat olivat sitä mieltä, että yleisesti resurssien määrä ei vastaa nykyistä sopimuskantaa. Haastattelujen jälkeen Corbel Oy:ssä ovat tietyt yksiköt saaneet lisäresursseja toimintaansa, mikä on helpottanut erityisesti aluetoimintaa. On kuitenkin muistettava huolehtia tilanteen positiivisesta kehittymisestä myös tulevaisuudessa. Lisäksi haastatteluissa kävi ilmi caseja, joissa sopimusasiakirjat ja palvelukuvaukset verrattuna käytännön työhön eivät ole vastanneet toisiaan, jolloin samalla tavoin päädytään resursoinnin epäsuhtaan. Tällaiseen epäsuhtaan olisi tartuttava, etteivät tilanteet työmäärien kanssa pääsisi kestäättömäksi. Ratkaisuna pidettiin muutamassa haastattelussa työajan seurantaa, jonka avulla pystyttäisiin kohdistamaan tehtyjä työtunteja asiakkuuksittain ja kohteittain. Siten pystyttäisiin todellisuudessa näkemään, minkä sopimusten resursoinnit vastaavat käytäntöä ja ovatko jotkin kohteet tai asiakkuudet kohtuuttomasti toimihenkilöiden aikaa vieviä. Tästä voisi olla hyötyä myös sopimusneuvotteluissa. Mikäli joissain sopimuksissa olisi epäsuhtaa resursoinnin kannalta, voitaisiin se todentaa asiakkaalle konkreettisella tavalla.

5.5 Asiakkuusviestintä sekä asiakkuussuunnitelmat

Aikaisemmin esiteltyyn oikeanlaisen toiminnan kannustamiseen liittyy kohdeyrityksessä merkittävästi asiakkuusviestintä. Tämä haluttiin eriyttää omaksi kokonaisuudekseen sen tärkeyden vuoksi toiminnan kannalta. Viestintään liittyvä ongelma tällä hetkellä on asiakkuusviestinnän paljous sellaisten toimihenkilöiden suuntaan, joilla on useampi asiakkuus hoidettavanaan. Yhdessä haastattelussa nousi esille sellainen asiakasvastaavan viestintätapa, mikä on saanut paljon positiivista palautetta asiakkuuden henkilöstöltä. Kuvassa 4 on esitettyä kyseinen power point -tiedostona lähetetty kuukausitiedote, joka on korvannut sähköpostit viestinnästä.



Kuva 4: Malli asiakkuusviestinnästä.

Viestinnän rooli luultavasti muuttuu intran käyttöä myötä, mutta ei ole mitään estettä, miksei tämän tyyppistä asiakkuusviestintää voitaisi suorittaa myös intran välityksellä. Mielestäni viestinnän muoto on tiivis, helppolukuinen, informatiivinen, hauska, helppo säilyttää esimerkiksi tallentamalla henkilökohtaiselle kovalevyllä tai käyttämällä intran tiedostoa hyväksi sekä helppo tulostaa luettavaksi haluttaessa. Asiakkuusviestinnän rooli voi vaikuttaa asiakkuuden laatuun, ja siten viestinnän kehittämiseen saattaisi olla kannattavaa panostaa, joko edellä esitetyin keinoin tai aivan jollakin muulla tavalla.

Asiakkuusviestinnän suunnittelu voisi tukea oikeanlaisen toiminnan suorittamista eri asiakkuuksissa. Corbel Oy:ssä hiljattain lanseeratut asiakkuussuunnitelmat suurimpiin asiakkuuksiin edesauttavat varmasti tulevaisuudessa asiakkuusviestinnän onnistumista, mutta myös yleisesti oikeanlaisen ja laadukkaan toiminnan suorittamista. Kuten yhdessä haastattelussa nousi esille, että toimintaa estävien normien sijaan Corbel Oy:n toiminnasta puuttuu sellaisia käytäntöjä, jotka varmistaisivat, että olemassaolevat sopimukset tulevat täytetyiksi. Asiakkuussuunnitelmat ovat tällaisia toimintaa tukevia työkaluja, ja niiden käyttöä voitaisiin laajentaa koko yritystä koskevaksi.

Asiakkuussuunnitelmien avulla voitaisiin ehkä vastata myös sellaiseen riskiin, missä haastateltava koki, että välillä Corbelin asiakkuuksissa on heikentynyt vastuunkanto kokonaisuudesta. Esimerkissä haastateltava esitteli, miten eräässä casessa toimintaan oli

syntynyt puute, josta kukaan ei ottanut vastuuta. Puutteen syntyä palloiteltiin eri toimenkuvan omaavilta henkilöiltä toisille. Asiakkuussuunnitelman avulla voitaisiin siten vähentää myös epäselvyyksiä työtehtävien vastuista.

5.6 Sopimusten taloudellinen kannattavuus

Luvussa 3.6.2 Haapion ajatuksia mukaillen esitettiin, että taloudellisesti turvallinen sopimus vähentää liiketaloudellisen riskin mahdollisuutta sekä ehkäisee sopimusriitojen syntyä. Sopimuksien taloudellinen kannattavuus on sen lisäksi kaiken toiminnan perusta Corbel Oy:lle. Monet asiat vaikuttavat välillisesti sopimusten taloudelliseen kannattavuuteen, mutta tässä luvussa käsitellään sellaisia tekijöitä, jotka suoraan vaikuttavat kannattavuuteen. Ensimmäinen riskitekijä on palvelun hinta. Palvelu tulee hinnoitella oikein, jotta se mahdollistaa riittävän resursoinnin työn suorittamiseen ja sitä kautta hyvän palvelun asiakkaalle. Yrityksellä tulisi olla tiedossa, kuinka paljon kukin työtehtävä vaatii resursseja ja sitä kautta jo lähtökohtaisesti solmia kannattavia sopimuksia. Aikaisemmin mainittu työajan seurantajärjestelmä antaisi tähän soveltuvaa tietoa, ja sen lisäksi, voitaisiin todentaa, mikäli jonkin sopimuksen kohdalla oltaisiin epäonnistuttu hinnoittelun oikeellisuuden kanssa. Se antaisi konkreettista materiaalia osoittaessa myös asiakkaalle työn ja korvauksen epäsuhtaa, vaikkakin on asiakkaan omassa harkinnassa joko tulla vastaan tai pitäytyä alkuperäisessä sopimuksessa.

Toinen sopimuksien kannattavuuteen liittyvä riski on sopimushintojen päivittäminen. Sopimushintojen päivittämisen unohtuminen voi merkitä menetettyjä katteita tai jopa suoranaista taloudellista kannattamattomuutta. Tämän lisäksi kannattavuuteen liittyy erillislaskutuksesta huolehtiminen. Erillislaskutuksen muistamisen tärkeys nousi esille merkittävänä riskinä useammassa haastattelussa. Erillislaskutettavien eli kiinteisiin palvelusopimuksiin liittymättömien töiden suorittaminen ilman erilliskorvausta tekee suuren loven sopimusten kannattavuuteen.

Pitkät sopimukset ovat mielestäni yksi sopimuksien taloudellisuuteen vaikuttava tekijä. Pitkillä sopimuksilla saavutetaan etuja lyhyisiin sopimuksiin verrattuna. Ensinnäkin uusien sopimuksien lanseerausvaihe vaatii aina resursseja yrityksen henkilöstöltä. Perekätykset ja uuteen sopimukseen opetteleminen vievät henkilöstöltä ylimääräistä aikaa. Pitkissä sopimuksissa löydetään tekemisen tehokkaat tavat, jotka sopivat myös asiakkaalle ja näin voidaan saavuttaa edullisuutta palvelukorvaukseen nähden. Pitkissä sopimuksissa voidaan saavuttaa myös hyvät henkilökohtaiset suhteet asiakkaaseen, mikä luo hyvän neuvotteluyäylän esimerkiksi palvelusopimuksen päivittämisen varalta. Toiseksi sopimuksen hengen löytymättömyys heti sopimusneuvottelujen jälkeen voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja

jopa korvausvaateita asiakkaassa, mikäli toimitaan väärin suhteessa asiakkaan odotuksiin. Tällainen tilanne on kauan jatkuneissa sopimuksissa huomattavasti epätodennäköisempi.

Lisäksi pitkät sopimukset osoittavat asiakkaan tyytyväisyyttä palvelun laatua kohtaan, joten voidaan olettaa Corbel Oy:n toimivan oikealla tavalla asiakkaidensa palveluodotusten suhteen. Tämä kasvattaa imagollista luotettavuutta ja tekee yrityksestä varteenotettavan kumppanin myös uusille potentiaalisille asiakkaille.

5.7 Konkreettisten sopimusten puutteet?

Tässä osassa käsitellään sellaisia haastatteluissa esille nousseita riskitekijöitä, jotka liittyvät konkreettisten sopimusasiakirjojen laatimiseen. Luvuissa 3.6.2 sekä 3.6.3 käsiteltiin, minkälaisia periaatteita silmällä pitäen voidaan konkreettiset sopimukset laatia sillä tavoin, että voitaisiin mahdollisimman hyvin välttyä sopimuksia kohtaavilta riskeiltä. Näihin peilattuna käsitellään seuraavaksi vastaavia aiheita Corbel Oy:n toiminnassa.

Ensimmäiseksi Corbelin sopimustoiminnan turvaamiseksi katsottiin, että sopimukset tulisi olla laadittuna kirjalliseen muotoon. Palvelusopimusten osalta tämä täyttyy kaikkien sopimuksien osalta, mutta huolenaiheena joillakin haastateltavista oli palvelusopimuksien puitteissa tehtävät esimerkiksi rakennuttamisen sopimukset, joiden epäonnistuessa voi koko palvelusopimuksen kannattavuus ja jatkuminen olla vaarassa. Sopimusten turvallisuuden osalta myös allekirjoittamisen tärkeys mainittiin. Haastatteluiden tekohetkellä yrityksellä oli joitakin sopimuksia asiakkaalla allekirjoitettavana, mutta asiakirjoja ei syystä tai toisesta oltu palautettu kohdeyritykselle.

Toinen konkreettisiin sopimuksiin liittyvä riskitekijä on sopimusten päivittämisestä huolehtiminen. Jotta sopimukset voisivat toimia oikeanlaisen toiminnan mahdollistajana, täytyy niiden sisältö vastata sovittua. Tämä korostuu erityisesti pitkissä sopimuksissa. Esimerkiksi henkilövaihdoksen myötä on mahdollista, että kaikki sopimusmuutokset eivät välity toimihenkilöiden välillä, mikäli niitä ei ole kirjallisesti sopimukseen kirjattu ja ajaudutaan tahattomasti vääränlaiseen toimintaan asiakkaan suhteen. Sopimusten päivittämiseen linkittyy myös tarpeen mukaan sopimusten saattaminen todellisuutta vastaavaksi, mikäli käytännön toiminta ja esimerkiksi palvelukuvaus eivät vastaa toisiaan. Tämä on hieman vaikeampi prosessi, sillä asiakas saattaa olla vannoutunut, että olemassa oleva sopimus liitteineen on juuri sellainen, mitä he ovat halunneet ostaa, eikä suostu muutoksiin sopimuksessa.

Sopimusteknisesti katsottuna voidaan nähdä kaksi erilaista riskiä. Ensimmäinen liittyy oikeanlaisten sopimusehtojen käyttämiseen. Varsinkin jouduttaessa tilanteeseen, missä

sopimukset tehdään asiakkaan sopimus pohjiin, on erityinen huolellisuus sopimusehtojen osalta tärkeää. Yleisien sopimusehtojen käyttäminen on useimmiten riskittömämpää kuin yksilöllisten sopimusehtojen, joten jouduttaessa soveltamaan yksilöllisiä sopimusehtoja on erityinen huolellisuus tarpeen ehtoja laadittaessa tai allekirjoitettaessa. Saattaa myös olla kannattavaa kääntyä myös sopimusasiantuntijoiden pariin epäsuotuisien ehtojen välttämiseksi. Toinen riski tässä kontekstissa on sopimukseen ja sopimuskumppaniin näennäinen rakastuminen eli kohdeyrityksessä syntyy liiallinen turvallisuuden tunne sopimuskumppaniaan kohtaan. Kohdeyrityksessä koetaan, että sopimuksen puitteissa ei ole mahdollista toteutua merkittäviä riskejä, ja näitä varten ei siten osata sopimusteknisesti varautua. Myös näissäkin tilanteissa olisi kannattavaa muistaa sopimuksen keinot turvallisen liiketoiminnan mahdollistajana vastuunrajoittamisen ja muiden lausekkeiden keinoin.

6 Yhteenveto ja johtopäätökset

Riskienhallinnan integroiminen yrityksen johtamisjärjestelmään on strategisen kilpailuedun lähde yrityksille. Sopimusriskienhallinta on konkreettinen työkalu, jolla voidaan varmistaa, että yrityksissä harjoitetaan sekä liiketaloudellisesti mahdollisimman kannattavaa että riskitöntä liiketoimintaa. Jokaisen yrityksen on valittava oman liiketoimintansa erityispiirteitä vastaavia riskien- ja sopimusriskienhallinnan metodeja peilaten vaihtoehtoja omaan riskienhallintastrategiaansa.

Sopimusriskienhallinnan keskeisimmät heikkoudet eivät välttämättä liity konkreettisiin sopimusasiakirjoihin, vaan sellaisiin prosesseihin, joita toteutetaan sopimuksien asettamissa puitteissa. Riskejä voidaan havaita tarkastelemalla toimintoja ja analysoimalla näitä esimerkiksi haastattelujen avulla. Tunnistettujen riskien analysoinnin avulla voidaan näitä peilata toimintaan ja toteuttaa vaadittavia muutoksia tai kohdennuksia yrityksessä. Riskienhallinnan prosessien avulla ei saavuteta merkittäviä hyötyjä, mikäli ei suunnitella niitä toimenpiteitä, joiden avulla voidaan välttyä tai varautua yritystä kohtaaviin riskeihin.

Tämä opinnäytetyö osoitti, että tärkeimmät sopimusriskit Corbel Oy:ssä liittyivät oikeanlaiseen toimintaan sopimuksien puitteissa, sopimuksen henkeen eli tahtotilaan, sopimuksien sisällön tuntemiseen sekä perehdytykseen, normeihin, toimintatapoihin sekä resursseihin, asiakkuusviestintään, sopimusten taloudelliseen kannattavuuteen sekä konkreettisten sopimusasiakirjojen oikeellisuuteen. Kaikkiaan tunnistettuja riskejä löytyi 57 tämän tutkimuksen puitteissa. Myös muut tunnistetut riskit saattavat nousta merkittäväksi uhkaksi jossain vaiheessa. Siten myös sellaisia riskejä, joita ei tarkasteltu lähemmin opinnäytetyön puitteissa, on tarkasteltava kriittisesti sopimusriskienhallinnan kontekstissa.

Opinnäytetyö on tehty ohjatuissa olosuhteissa sekä oppilaitoksen että toimeksiantajan toimesta. Tutkimuksen aikana käytetty kirjallinen materiaali on katsottu olevan peräisin luotettavista lähteistä ja myös haastateltavat olivat tietoisia haastattelumateriaalien käyttötarkoituksista. Täten opinnäytetyötä voidaan pitää luotettavana lähteenä toimeksiantajayritykselle tietolähteenä sekä yleisenä oppaana riskienhallintaan, että sopimusriskienhallintaan liittyvien riskien ja niiden mahdollisten vaikutusten kuvaajana liiketoiminnassaan.

Lähteet

- Andersen, O. 2007. Consolidating operational risk. Teoksessa Managing business risk-a practical guide to protecting your business. 4. painos. London: Kogan Page
- Chapman, R. 2007. Contract risks. Teoksessa Managing business risk - a practical guide to protecting your business. 4. painos. London: Kogan Page
- DeLoach, J.W. Jr. Enterprise risk management and business performance optimization. Teoksessa Managing business risk - a practical guide to protecting your business. 4. painos. London: Kogan Page
- Doswell, B. 2000. A Guide to Business Continuity Management. Leicester: Perpetuity Press.
- Duffey, R., B. & Saull, J., W. 2008. Managing Risk - The Human Element. Chichester: Wiley.
- Erola, E. & Louto, P. 2000. Riskit voimavaraksi - liiketoimintariskien hallinta yrityksessä. Helsinki: Edita.
- Flink, A.-L., Hiltunen, M. & Reiman, T. 2007. Heikoin lenkki? Riskienhallinnan inhimilliset tekijät. Helsinki: Edita
- Glendon A. I. & Waring, A. 1998. Managing risk-Critical issues for survival and success into the 21st century.
- Haapio, H. 2002. Jäikö jotain sopimatta?. Teoksessa S. Pohjonen (toim.) Ennakoiva sopiminen. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Haapio, H. 2005. Tarjous- ja sopimussuunnittelu teollisuuden toimitusprojektien tukena. Teoksessa Yritysten sopimus ja vastuuketjut - Sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki: Tietosanoma.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Ilmonen, I., Kallio, J., Koskinen, J. & Rajamäki, M. 2010. Johda riskejä - käytännön opas yrityksen riskienhallintaan. Helsinki: Tammi
- Jaakkola, T. & Sorsa, K. 2005. Liiketoiminnan sopimukset. Helsinki: Edita.
- Juvonen, M., Korhonen, H., Ojala, V. M., Salonen, T. & Vuori, H. 2005. Yrityksen riskienhallinta. Helsinki: Suomen vakuutusalan koulutus ja kustannus.
- Kuusela, H. & Ollikainen, R. 2005. Riskit ja riskienhallinta-ajattelu. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. (toim.) Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.
- Lintumaa, S. 2002. Vastuuriskien hallinta - ennakointi maksaa vaivan. Teoksessa Yrityksen ja yhteisön vastuuriskit - oikeudellisen riskienhallinnan perusteet. Helsinki: Tietosanoma
- Nygren, P. 2002. Sitoumusten kartoittaminen - välttämätön osa riskienhallintaa. Teoksessa S. Pohjonen (toim.) Ennakoiva sopiminen. Helsinki: WSOY Lakitieto.
- Pohjonen, S. 2005. Sopimukset ja eri alojen ammattilaisten yhteistyö - sopimusten hallintaa käytännössä. Teoksessa Yritysten sopimus ja vastuuketjut - Sopimusten hallinta käytännössä. Helsinki:Tietosanoma
- Saariluoma, P. 2005. Ajatteluriskien hallinta. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press

Suominen, A. 1999. Riskienhallinta. Porvoo: WSOY.

Suominen, A. 2005. Kokonaisvaltainen riskienhallinta yrityksen suojajärjestelmänä. Teoksessa Kuusela, H. & Ollikainen, R. Riskit ja riskienhallinta. Tampere: Tampere University Press.

Sähköiset lähteet

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Mitä ovat riskit?. Viitattu 22.7.2010
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-ovat-riskit/>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Riskien tunnistamiskeinoja. Viitattu 10.8.2010
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-tunnistamiskeinoja>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Viitattu 10.8.2010.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Mitä riskienhallinta on? Viitattu 29.7.2010
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Potentiaalisten ongelmien analyysi. Viitattu 10.8.2010.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-tunnistamiskeinoja/potentiaalisten-ongelmien-analyysi>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Riskien suuruuden arviointi. Viitattu 10.8.2010.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-suuruuden-arviointi/riskien-suuruuden-arviointi/>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-tunnistamiskeinoja>
 10.8.2010

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Riskienhallintaprosessin vaiheet. Viitattu 9.8.2010.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskienhallintaprosessin-vaiheet/>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Riskikartat. Viitattu 10.8.2010
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-tunnistamiskeinoja/riskikartat>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Riskilajit. Viitattu 22.7.2010
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Tarkistuslistat. Viitattu 10.8.2010.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-tunnistamiskeinoja/tarkistuslistat>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Sopimusriskien tunnistaminen. Viitattu 10.8.2010.
<http://www.pk-rh.fi/riskilajit/sopimus-ja-vastuuriskit/sopimusriskien-tunnistaminen>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Vakuuttaminen. Viitattu 19.8.2010.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/riskien-hallintakeinoja/vakuuttaminen/>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Mitä jos...? Viitattu 19.8.2010.

<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/vahinkoon-varautuminen/mita-jos>

PK-RH Pk-yrityksen riskienhallinta. 2010. Vahinkoon varautuminen. Viitattu 19.8.2010.
<http://www.pk-rh.fi/startti-riskienhallintaan/mita-riskienhallinta-on/vahinkoon-varautuminen/vahinkoon-varautuminen>

Kuvat ja kuviot

Taulukko 1: Yleisimmät sopimusriskit pk-yrityksissä. Yleisiä sopimusongelmia 2010. .	12
Kuva 1: Sopimusriskikartta. Sopimus- ja vastuuriskit 2010.....	20
Taulukko 2: Riskitaulukko. Juvonen ym. 2005, 26.....	21
Kuva 2: Kädestä pitäen. Haapio 2005, 344.	27
Kuva 3: Yhteenveto riskienhallintakeinoista.	35
Taulukko 3: Sopimusriskit Corbel Oy:n toiminnassa.....	40
Kuva 4: Malli asiakkuusviestinnästä.	47

Liitteet

Liite 1. Sopimusriskikartta. Riskikartat 2010.....	57
Liite 3. Kauppahinnan tarkistuslista 2010.	59
Liite 4. Maksuehtojen tarkistuslista 2010.....	60
Liite 5. Sopimuksen kohteen yksilöinti 2010.	61
Liite 6. Sopimussakon tarkistuslista 2010.....	62
Liite 7. Tarjouksen tarkistuslista 2010.	63
Liite 8. Toimitusajan tarkistuslista 2010.....	64

Liite 1. Sopimusriskikartta. Riskikartat 2010.

Sopimusriskikartta

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

Sopimusehdot <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yleiset sopimusehdot <input type="checkbox"/> Yksilölliset sopimusehdot <input type="checkbox"/> Toimitusehdot <input type="checkbox"/> Sopimuksen kohde <input type="checkbox"/> Kauppahinta <input type="checkbox"/> Maksuehdot <input type="checkbox"/> Toimitusaika <input type="checkbox"/> Muut 	Erilaiset sopimukset <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Sopimusten kattavuus <input type="checkbox"/> Sopimuskumppanit <input type="checkbox"/> Kestosisoimukset <input type="checkbox"/> Kertaluonteiset sopimukset <input type="checkbox"/> Tarjoukset <input type="checkbox"/> Esisopimukset <input type="checkbox"/> Kirjalliset sopimukset <input type="checkbox"/> Muut 	Vastuut <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Vastuutietous <input type="checkbox"/> Vastuun rajoittaminen <input type="checkbox"/> Vastuuvakuutukset <input type="checkbox"/> Muut
---	---	--

Sopimukset ja vastuut

Sopimusten tulkinta <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Pakottavat lait <input type="checkbox"/> Yksilölliset sopimusehdot <input type="checkbox"/> Yleiset sopimusehdot <input type="checkbox"/> Tarjousasiakirjat <input type="checkbox"/> Kauppatapa <input type="checkbox"/> Tahdonvaltaiset lait <input type="checkbox"/> Muut 	Sopimusprosessi <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Yrityksen sopimus-osaaminen <input type="checkbox"/> Sopimusvapaus <input type="checkbox"/> Sopimusten syntyvät <input type="checkbox"/> Sopimusten tarkastaminen <input type="checkbox"/> Asiantuntija-avun käyttö <input type="checkbox"/> Sopimuksen päättäminen <input type="checkbox"/> Muut 	Varautuminen ongelmiin <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Toimitusvirheet <input type="checkbox"/> Toimitusten viivästyminen <input type="checkbox"/> Maksuviivästyket <input type="checkbox"/> Sopimussakko <input type="checkbox"/> Erimielisyydet <input type="checkbox"/> Muutokset <input type="checkbox"/> Muut
---	---	--

Täyttöesimerkki

☒ Sopimukset - Merkittävä riski; ☒ Asiakassuhteet - Asia kunnossa; ☐ Raaka-aineet - Ei koske meitä

Sopimusehdot: Kauppalain säännöksistä voidaan ja kannattaa sopimusvapauden perusteella poiketa sopimalla. Sopijapuolet voivat näin täsmentää, tarkentaa, rajata tai muokata haluamiaan sopimuskohtia itselleen tarkoitukseenmukaisemmiksi. Sopimukset voidaan laatia joko yleisiä tai yksilöllisiä sopimusehtoja käyttäen. Sopimusehdoissa määritellään mm. toimitusehdot, toimitusaika, kaupan kohde, kauppahinta ja maksuehdot.

Sopimusten tulkinta: Pakolliset lait ovat sopimusten tulkinnassa aina ensisijalla. Muissa tapauksissa perustana on sopimusvapaus, eli sopijoiden oikeudet, velvollisuudet, tehtävät jne. tulkitaan sopimuksen mukaan. Jos sopimusta ei ole tehty tai se vaatii täsmennystä, tulkinnassa auttavat mm. tarjousasiakirjat, kauppatapa ja tahdonvaltaiset lait.

Erilaiset sopimukset: Yritystoimintaan kuuluu olennaisesti erilaisten sopimusten tekeminen. Tyypillisimpiä ovat päivittäiset osto- ja myyntisopimukset, joiden lisäksi yrityksissä laaditaan jatkuvaluonteisempia kesto- ja sopimukset. Sopimisessa ja sopimisen muodossa on aina huomioita mm. sopimisen tarkoitus, sopimisaajan pituus ja sopimuskumppanit.

Sopimusprosessi: Sopimusvapauden perusteella yrityksessä voidaan päättää, missä muodossa sopimuksia laaditaan. Kirjallinen sopimus on aina paras vaihtoehto! Laadukkaan sopimuskäytännön turvaamiseksi yrityksen sopimusosaamiseen kannattaa panostaa. Sopimusten keskeiset kohdat on syytä tarkastaa ja tarvittaessa kannattaa käyttää asiantuntija-apua.

Vastuut: Omaan yritystoimintaan liittyvät vastuut samoin kuin omien resurssien kannalta kohtuulliset vastuun määrät on tunnettava. Vastuita voidaan kohtuullistaa mm. sopimuksen vastuunrajoitusehdoilla tai jakamalla riskejä mahdollisuuksien mukaan vastuuvakuutuksilla.

Ongelmiin varautuminen: Varaukset jo sopimisvaiheessa siihen, ettei kaikki suju ongelmattomasti. Ota huomioon virheen ja viivästyksen seuraamukset sekä maksuviivästyksen aiheuttamat ongelmat. Varaukset myös riittävyyksien ratkaisuun ja sovi sopimussakosta.

Liite 2. Toimitusehtojen tarkistuslista 2010.

Tarjouksen tarkistuslista

Tarjouslista tarjouksen tarkistamiseen.

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

Sopimus voi syntyä monin eri tavoin. Varsinkin yleisesti sopimus syntyy niin, että tarjouksen annetaan hyväksyvä vastaus. Tarjouksen tekeminen on sopimuksen syntymisessä usein ensimmäinen ja näin ollen hyvin keskeinen tekijä. Ole realistinen, äläkä sitoudu tarjoustu tehdessäsi liian suuriin vastuisiin ja velvoitteisiin. Tarkista, onko tarjouksissanne otettu huomioon kaikki olennaiset tekijät. Arviointiasteikko: kyllä = asia on kunnossa, ei = asia täytyy selvittää. Kirjaa perustelut, lisätiedot ja päätökset asioiden hoitamisesta erilliselle paperille tai esimerkiksi työvälinesarjaan sisältyvälle riskienhallintatoimenpiteiden yhteenvetolomakkeelle, jotta ne eivät unohdu.

	Kyllä	Ei	Ei koske meitä
1. Tunnetko tarjouspyynnön merkityksen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tunnetko tarjouksen sitovuussäännökset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tunnetko tarjouksen peruuttamissäännökset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko tarjouksen voimassaoloaika määritelty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko tarjous osoitettu selkeästi tietylle vastaanottajalle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tarjouksen tekijä määritelty selvästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ymmärretäänkö tarjous >< vastatarjous -jaottelu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko halutut sopimusehdot liitetty asianmukaisesti tarjoukseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tarjouksen sisältö määritelty huolellisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Onko tarjouksen liitteet määritelty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Onko tarjouksessa sovitettu selkeästi myytävästä tuotteesta/ palvelusta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Onko toimitusehdot, maksuehdot jne. määritelty riittävän selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onko varmistettu, että tarjous on realistinen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 3. Kauppahinnan tarkistuslista 2010.

Kauppahinnan tarkistuslista

Tarkistuslista sopimuksessa määritellyn kauppahinnan tarkistamiseen.

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

Määrittele sopimuksiin selkeästi myytävän tuotteen hinta ja käytettävät maksuehdot, jotta varmistat maksun saamisen oikein ja ajallaan. Ostajan on maksettava kauppahinta sopimuksen mukaisesti ja siinä mainittuna jankohtana. Tarkista, onko seuraavat asiat otettu huomioon yrityksen sopimuksissaan käyttämissä hintatiedoissa ja hinnoitteluperusteissa. Tarkista, onko tarjouksessa otettu huomioon kaikki olennaiset tekijät. Arviointiasteikko: kyllä = asia on kunnossa, ei = asia täytyy selvittää. Kirjaa perustelut, lisätiedot ja päätökset asioiden hoitamisesta erilliselle paperille tai esimerkiksi työvälinesarjaan sisältyvälle riskienhallintatoimenpiteiden yhteenvetolomakkeelle, jotta ne eivät unohdu.

	Kyllä	Ei	Ei koske meitä
1. Onko myytävät tuotteet hinnoiteltu asianmukaisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Ovatko toimittaja ja tilaaja yksimielisiä hinnasta ja maksuehdosta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onko kauppahinta yksiselitteisesti määriteltä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ellei hintaa ole sopimukseen määriteltä, tunnetko kauppalaian kohtuullisen hinnan määrittelyn?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Ovatko hinnat oikein hinnastoissa, esitteissä jne.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko toimituksella kokonaishinta vai onko osatoimitukset hinnoiteltu erikseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Sisältyvätkö toimituskulut hintaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko mahdolliset poikkeukset hinnasta ilmaistu selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko selvitetty, kuka vastaa veroista, tulleista yms. maksuista?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 4. Maksuehtojen tarkistuslista 2010.

Maksuehtojen tarkistuslista

Tarkistuslista sopimuksessa määriteltyjen maksuehtojen tarkistamiseen.

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

Yrityksen on määriteltävä maksuehdot selkeästi varmistaakseen maksun saamiset oikein ja ajallaan. Maksun oikea-aikaisuutta ja viivästykseen liittyvää koronmaksua säätelevät kauppalaki ja korkolaki. Ongelmallisiin, epäluotettaviin kauppakumppaneihin on syytä varautua ja varmistaa, kenen kanssa asioi. Tarkista, miten seuraavat tekijät on otettu huomioon. Arviointisteikko: kyllä = asia on kunnossa, ei = asia täytyy selvittää. Kirjaa perustelut, lisätiedot ja päätökset asioiden hoitamisesta erilliselle paperille tai esimerkiksi työvälinesarjaan sisältyvälle riskienhallintatoimenpiteiden yhteenvetolomakkeelle, jotta ne eivät unohdu.

	Kyllä	Ei	Ei koske meitä
1. Onko sopimuskumppanin maksukyky selvitetty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko maksuajan laskemistapa selvitetty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Onko maksuajan pituus määritelty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko käytettävä maksutapa määritelty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko selvitty vientikauppojen osalta käytettävä valuutta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko viivästyskorko määritelty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko viivästyksen muut seuraukset määritelty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko mahdollisesta ennakkomaksusta, käsirahasta, takauksista ja vakuuksista sovittu selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko mahdollisen luotto-osan maksutapa ja maksuaika määritelty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Onko laskun päiväys- ja lähettämispäivä määritelty samaksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Onko osamaksukaupan erityisvelvoitteisiin tutustuttu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Onko varauduttu mahdollisiin maksuhäiriöihin ja viivästyksiin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onko selvitetty ostajan oikeudet virheellisen tavaran osalta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Onko maksuehdot ja laskutusjärjestelmän tehokkuus tarkastettu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Onko yrityksen oma maksukyky ja maksukäytäntö varmistettu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Jos kyseessä on monien sopijapuolten yhteishanke, onko tilitys hoidettu asianmukaisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Onko mahdollinen indeksitarkistus otettu huomioon?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Onko eri maiden erilaisiin maksukäytäntöihin tutustuttu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 5. Sopimuksen kohteen yksilöinti 2010.

Sopimuksen kohteen yksilöinti

Tarkistuslista sopimuksen kohteen riittävään yksilöinnin varmistamiseen.

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

Sopimusosapuolten tulee määritellä sopimuksen kohteena oleva tavara, palvelu tms. niin selkeästi ja yksiselitteisesti, ettei erimielisyyksiä synny. Tärkeää on, että sopimusosapuolet ymmärtävät asian samalla tavalla. Kannattaa selvittää tarkkaan, mistä sovitaan, mitä sopimuskumppani haluaa tilata ja mitä myyjä voi hänelle tarjota. Varmista, ettei keskeisistä asioista ole sovittu epämääräisesti tai ristiriitaisesti. Tarkastele seuraavan listan kysymyksiä ja arvioi, selviääkö yrityksesi sopimuksista riittävän tarkasti se, mistä sovitaan. Arviointiaskeikko: kyllä = asia on kunnossa, ei = asia täytyy selvittää. Kirjaa perustelut, lisätiedot ja päätökset asioiden hoitamisesta erilliselle paperille tai esimerkiksi työvälinesarjaan sisältyvälle riskienhallintatoimenpiteiden yhteenvetolomakkeelle, jotta ne eivät unohdu.

	Kyllä	Ei	Ei koske meitä
1. Onko kyseessä kertaluontoinen kauppa vai pitkäkestoisempi sopiminen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko sopimuksen kohde yksi kokonaisuus vai koostuuko sopimus useammasta osasta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Kenen kanssa sopimus tehdään eli kenelle tuote myydään?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko yksilöity selkeästi, mitä myydään?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko myytävän kohteen tekniset erittelyt tms. määritelty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko myytävän kohteen toiminnalliset tekijät määritelty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko kaupan kohteen myytävä määrä selvitetty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko selvitetty, minkä laatuista tuotetta myydään?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko määritelty myytävään tuotteeseen liittyvät esitteet, hinnastot kuvat, piirustukset, atk-ohjelmat yms.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Onko selvitetty, sisältyykö hintaan varsinaisen tuotteen lisäksi myös muuta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Onko selvitetty, milloin vastuu myytävästä tuotteesta siirtyy myyjältä ostajalle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Onko myytävä tavara tarjouspyyntöön, tarjoukseen vai tilaukseen perustuva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onko tavarankäytön tarkastusvelvollisuus määritelty??	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Onko selvitetty, miten toimitaan jos myytävässä tavarassa on virhe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Onko määritelty toimenpiteet, ellei asiakas maksa tuotetta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Onko selvitetty, mitä tehdään jos sopimuksen kohde aiheuttaa vahinkoa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. Myöntääkö yritys myymälleen tuotteelle/palvelulle takuun?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18. Pakataanko toimitettavat tavarat asianmukaisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 6. Sopimussakon tarkistuslista 2010.

Sopimussakon tarkistuslista

Tarkistuslista sopimuksessa määriteltyjen maksuehtojen tarkistamiseen.

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

Sopimusrikkomuksiin on syytä varautua jo sopimuksia laadittaessa. Koska kauppalaan seuraamukset ovat ankarina, on järkevää sopia osapuolten kesken sopimussakosta. Suomessa sopimussakko on yleensä luonteeltaan vahinkojen ennalta-arvio (liquidated damages) eikä rangaistus (penalty) kuten joissain maissa. Sopimussakon määrittely riittävän suureksi on yksi keino saada sopimuskumppani täyttämään velvoitteensa. Tarkista ainakin seuraavan listan asiat. Arviointiasteikko: kyllä = asia on kunnossa, ei = asia täytyy selvittää. Kirjaa perustelut, lisätiedot ja päätökset asioiden hoitamisesta erilliselle paperille tai esimerkiksi työvälinsarjaan sisältyvälle riskienhallintatoimenpiteiden yhteenvetolomakkeelle, jotta ne eivät unohdu.

	Kyllä	Ei	Ei koske meitä
1. Teetkö aina kirjallisen sopimuksen, jossa on määritelty myös sopimussakkolauseke?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Onko sopimussakon ja muiden korvausten suhde määritelty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tunnetko Kauppalaissa määritellyt sopimusrikkomuksen perusteet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko sopimussakosta sovittu yksimielisesti osapuolten kesken?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Selviääkö sopimuksesta, onko sopimussakon perustana tavaran koko arvo vai virheellinen/viivästynyt osa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko viivästysakon määrä kultakin viivästysajanjaksolta määritelty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko sopimussakon enimmäismäärä määritelty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko määritelty, miltä viivästysajanjaksolta sakko lasketaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko sakon maksutapa määritelty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Onko sakon maksamisajankohta määritelty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Onko selvitetty, milloin sakko erääntyy maksettavaksi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Onko sopimussakon kohtuullistamis- ja sovittelumahdollisuudet selvitetty?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onko selvitetty muiden korvausten vaatimismahdollisuus, jos vahingon määrä on sopimussakkoa suurempi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 7. Tarjouksen tarkistuslista 2010.

Tarjouksen tarkistuslista

Tarkistuslista tarjouksen tarkistamiseen.

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

Sopimus voi syntyä monin eri tavoin. Varsinkin yleisesti sopimus syntyy niin, että tarjoukseen annetaan hyväksyvä vastaus. Tarjouksen tekeminen on sopimuksen syntymisessä usein ensimmäinen ja näin ollen hyvin keskeinen tekijä. Ole realistinen, äläkä sitoudu tarjousta tehdessäsi liian suuriin vastuisiin ja velvoitteisiin. Tarkista, onko tarjouksissanne otettu huomioon kaikki olennaiset tekijät. Arviointiasteikko: kyllä = asia on kunnossa, ei = asia täytyy selvittää. Kirjaa perustelut, lisätiedot ja päätökset asioiden hoitamisesta erilliselle paperille tai esimerkiksi työvälinesarjaan sisältyvälle riskienhallintatoimenpiteiden yhteenvetolomakkeelle, jotta ne eivät unohdu.

	Kyllä	Ei	Ei koske meitä
1. Tunnetko tarjouspyynnön merkityksen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tunnetko tarjouksen sitovuussäännökset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Tunnetko tarjouksen peruuttamissäännökset?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Onko tarjouksen voimassaoloaika määritelty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko tarjous osoitettu selkeästi tietylle vastaanottajalle?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko tarjouksen tekijä määritelty selvästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Ymmärretäänkö tarjous >< vastatarjous -jaottelu?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Onko halutut sopimusehdot liitetty asianmukaisesti tarjoukseen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko tarjouksen sisältö määritelty huolellisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Onko tarjouksen liitteet määritelty selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Onko tarjouksessa sovitettu selkeästi myytävästä tuotteesta/ palvelusta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Onko toimitusehdot, maksuehdot jne. määritelty riittävän selkeästi?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onko varmistettu, että tarjous on realistinen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Liite 8. Toimitusajan tarkistuslista 2010.

Toimitusajan tarkistuslista

Tarkistuslista sopimukseen sisällytettävien toimitusaikatietojen tarkistamiseen.

Yritys:	Ryhmä/arvioija:
Tarkastelun kohde:	Päiväys:

Toimitusajan määrittäminen sisältyy toimitusehtoihin, joita on laajemmin käsitelty kortissa Toimitusehtojen tarkistuslista. Toimitusaikaa tarkastellaan kuitenkin tässä kortissa omana kokonaisuutenaan, koska siihen liittyy yrityksissä usein ongelmia. Toimitusaikaa ei ole aina määritelty selkeästi, toimitukset viivästyvät jne. Sopimuksista tulee käydä yksiselitteisesti ilmi, milloin tavara /palvelu toimitetaan, miten se toimitetaan ja mitä seuraamuksia on toimituksen viivästyisestä? Tarkista, onko sopimuksissanne otettu huomioon kaikki olennaiset, toimitusaikaan liittyvät tekijät. Arviointiasteikko: kyllä = asia on kunnossa, ei = asia täytyy selvittää. Kirjaa perustelut, lisätiedot ja päätökset asioiden hoitamisesta erilliselle paperille tai esimerkiksi työvälinesarjaan sisältyvälle riskienhallintatoimenpiteiden yhteenvetolomakkeelle, jotta ne eivät unohdu.

	Kyllä	Ei	Ei koske meitä
1. Onko toimitusehdot määritelty sopimukseen riittävän yksityiskohtaisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Tiedätkö myyjän velvollisuudet toimituksen toteuttamiseksi oikea-aikaisesti?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Oletko selvillä, mitä ostajalta edellytetään toimitusajan oikeellisuuden osalta? Onko selvitetty, miten tuote toimitetaan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ovatko ostaja ja myyjä sopineet toimitusajasta yhteisymmärryksessä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Onko koko toimituksella yksi toimitusaika vai useampia toimituspäivämääriä esim. osatoimitusten yhteydessä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Onko määritelty, mistä toimitusaika alkaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Onko sovittu selkeästi tietyn pituisesta toimitusajasta?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Vai onko sovittu yksilöidystä toimituspäivästä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Onko määritelty, mitä mainittuna toimitusajankohtana on oltava tehtynä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Onko sovittu, miten toimitaan viivästysten yhteydessä?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Onko määritelty selkeästi viivästyksestä aiheutuva sopimussakko?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Onko sopimuksessa mainittu Force majeure- lauseke?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Onko tuotteella mahdollinen koeaika/ voiko tuotteen vaihtaa, palauttaa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>